

Merenkululaitoksen sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys, hankkeen loppuraportti



Merenkululaitos

Helsinki
Syyskuu 2006



Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Markku Mylly (pj.), Mikael Anderson, Aimo Heiskanen, Keijo Kostianen, Juhani Laaksonen, Hemmo Mutka, Kari Pohjola, Tiina Tuurnala, Anne Ilola (pp.) sekä konsultin edustajat Anu Järvelä ja Riku Santala, BearingPoint		Julkaisun laji Merenkululaitoksen sisäinen selvitys	
		Toimeksiantaja	
		Toimielimen asettamispäivämäärä 8.12.2005 – 30.6.2006	
Julkaisun nimi Merenkululaitoksen sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys, hankkeen loppuraportti			
Tiivistelmä: Merenkululaitos on käymässä läpi rakennemuutosta, jossa tuotannolliset tehtävät eriytetään tilaajaviranomaisen tehtävistä. Vuoden 2005 alussa väylänpidon ja merikartoituksen palvelutuotanto eriytettiin laitoksen sisäiseen tuotantoyksikköön. Merenkululaitoksen strategisena linjauksena on, että oma palvelutuotanto avataan kilpailulle asteittain. Koska tähän asti sisäisellä tuotannolla on ollut lähes monopoliasema palvelujen tuottajana, kilpailun avaaminen tarkoittaa suuria muutoksia sen toiminnalle. Merenkululaitos on saanut liikenne- ja viestintäministeriöltä vuoden 2006 tulostavoitteeksi selvittää sisäisen tuotannon eriyttämisen vaihtoehtot ja taloudelliset vaikutukset sekä laatia asiasta ehdotuksen ministeriölle. Tarkoitusta varten käynnistetyn sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvityshankkeen tavoitteena oli arvioida sisäisen tuotannon tulevaisuuden organisointivaihtoehtot objektiivisesti ja mahdollisimman kattavasti talouden, yhteiskunnan, toiminnan, henkilöstön sekä markkinoiden näkökulmista. Sisäisen tuotannon järjestämiseksi tulevaisuudessa tunnistettiin kolmen tyyppisiä ratkaisuja <ul style="list-style-type: none"> • Nollaratkaisu, jossa sisäinen tuotanto säilyy edelleen osana Merenkululaitosta • Kokonaisratkaisut, joissa sisäinen tuotanto eriytetään Merenkululaitoksesta yhtenä kokonaisuutena joko liikelaitostamalla tai yhdistämällä se olemassa olevaan markkinatoimijaan • Osittaisratkaisut, joissa sisäisen tuotannon eri palvelukokonaisuuksille on erilliset eriyttämisehdot. Eri palvelukokonaisuuksien osittaisratkaisuissa on sekä osittaisia nollaratkaisuja, pienempien kokonaisuuksien liikelaitostamisia että yhdistämisiä olemassa oleviin markkinatoimijoihin. Hankkeen ohjausryhmä suosittelee, että sisäinen tuotanto eriytetään Merenkululaitoksesta perustamalla siitä oma liikelaitos. Kokonaisuuteen kuuluisivat kaikki muut sisäisen tuotannon toiminnot paitsi merikarttatuotanto. Merikarttatuotannon osalta hankkeen ohjausryhmä suosittelee, että virallisten kauppa-merenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen viranomaistoiminnaksi. Filmien ja painolevyjen valmistuksesta sekä karttojen varastoinnista ja laitosmyynnistä kuitenkin luovutaan, ja ne liitetään osaksi kustannussopimusta. Veneilykarttojen osalta markkinoita kehitetään laadukkaiden veneilykarttojen saatavuuden ja alueellisen kattavuuden varmistamiseksi, jotta Merenkululaitos voi asteittain luopua veneilykarttojen tuottamisesta kokonaan. Henkilöstön edustajien eriävä mielipide on raportin liitteenä neljä.			
Avainsanat (asiasanat)			
Muut tiedot			
Sarjan nimi ja numero <i>8/2006</i>		ISSN <i>1456-3442</i>	ISBN
Kokonaissivumäärä	Kieli	Hinta	Luottamuksellisuus
Jakaja		Kustantaja	

Sisällysluettelo

JOHDON YHTEENVETO	3
1 HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	8
1.1 Hankkeen tavoitteet	9
1.2 Hankkeen rajaukset	9
2 HANKKEEN TOTEUTUS.....	10
2.1 Hankkeen vaiheistus.....	10
2.2 Hankkeen organisointi ja työskentelytapa	10
3 NYKYTILAN HAASTEET.....	12
3.1 Toiminnan kausivaihtelu.....	12
3.2 Tilattavien palveluiden volyymien kehittyminen	13
3.3 Karkean tason tuottavuuspotentiaali	16
4 TARKASTELTAVAT VAIHTOEHDOT	18
5 ARVIOINTIKRITEERIT JA ARVIOINNIN TOTEUTUS.....	23
5.1 Arviointikriteerit ja niiden painoarvot	23
5.2 Arvioinnin toteutus.....	26
6 VAIHTOEHTOJEN ARVIOINTI	27
6.1 Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen	27
6.2 Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	27
6.3 Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	29
6.4 Tuotannon toiminnallinen tehokkuus.....	30
6.5 Henkilöstö ja osaaminen	31
6.6 Vaihtoehtojen toteutumisen edellytykset	33
6.7 Vaihtoehtojen pisteytys.....	34
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUS VALITTAVASTA ETENEMISVAIHTOEHDOSTA	38
7.1 Ohjausryhmän suositus valittavasta vaihtoehdosta	40
7.2 Ohjausryhmän suositus merikarttatuotannosta	41
8 ETENEMISPOLUT SUOSITETTAVILLE VAIHTOEHDOILLE	43
8.1 Oman liikelaitoksen perustaminen	43
8.2 Tilaaajaviranomaisen toiminnan kehittäminen	44
8.3 Merikarttatuotanto	45
8.4 Tavoiteaikataulu	46

LIITTEET

- Liite 1: Arviointikriteerit ja niiden painoarvot
- Liite 2: Vaihtoehtojen kuvaukset
- Liite 3: Vaihtoehtojen pisteytyksen tulokset
- Liite 4: Henkilöstön kannanotto



7729

Johdon yhteenveto

Merenkulkulaitos on käymässä läpi rakennemuutosta, jossa tuotannolliset tehtävät eriytetään tilaajaviranomaisen tehtävistä. Vuoden 2005 alussa väylänpidon ja merikartoituksen palvelutuotanto eriytettiin laitoksen sisäiseen tuotantoyksikköön. Merenkulkulaitoksen strategisena linjauksena on, että oma palvelutuotanto avataan kilpailulle asteittain. Koska tähän asti sisäisellä tuotannolla on ollut lähes monopoliasema palvelujen tuottajana, kilpailun avaaminen tarkoittaa suuria muutoksia sen toiminnalle.

Merenkulkulaitos on saanut liikenne- ja viestintäministeriöltä vuoden 2006 tulostavoitteeksi selvittää sisäisen tuotannon eriyttämisen vaihtoehdot ja taloudelliset vaikutukset sekä laatia asiasta ehdotuksen ministeriölle. Tarkoitusta varten käynnistetyn sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvityshankkeen tavoitteena oli arvioida sisäisen tuotannon tulevaisuuden organisointivaihtoehdot objektiivisesti ja mahdollisimman kattavasti talouden, yhteiskunnan, toiminnan, henkilöstön sekä markkinoiden näkökulmista.

Nykytilan haasteet ja tuottavuuspotentiaali

Keskeisin nykytilan haaste Merenkulkulaitoksen sisäisessä tuotannossa on toiminnan kausiluontoisuus. Vesistöjen jäätymisestä johtuva todellisen työvolyymin vaihtelu vuoden aikana aiheuttaa henkilöstön käyttöasteen vaihtelua vuoden aikana erityisesti väylien ylläpidossa, kanavien käytössä ja ylläpidossa sekä merenmittauksessa. Toinen merkittävä haaste on Merenkulkulaitoksen tilaamien palveluiden volyymin kehittyminen keskipitkällä 3-10 vuoden aikavälillä. Sekä tilaajaviranomaisen että sisäisen tuotannon oman arvion mukaan eri palvelukokonaisuuksien volyymit laskevat merkittävästi merikarttatuohtantoa lukuun ottamatta.

Toiminnan kausivaihtelusta johtuva vaje sisäisen tuotannon henkilöstön käyttöasteessa ja siitä aiheutuvat kustannukset Merenkulkulaitokselle kasvavat tilattavien palveluvolyymien pienentyessä. Nykyisen ylikapasiteetin purkamiseen ja arvioituun volyymin pienemiseen perustuva sisäisen tuotannon tuottavuuspotentiaali palkkakustannusten osalta onkin arviolta noin 5,1 miljoonaa euroa eli lähes 20 % koko sisäisen tuotannon budjetista. Tuottavuuspotentiaalin osoittamat säästöt on mahdollista saavuttaa kaikissa selvityksessä tarkastelluissa vaihtoehdoissa, joskin niiden realisoitumiseen tarvittava aika vaihtelee eri vaihtoehtojen välillä. Tuottavuuspotentiaaliarvion oletuksena on, että nykyisen sisäisen tuotannon osuus Merenkulkulaitoksen palvelutuotannosta pysyy ennallaan. Siinä ei ole huomioitu toiminnan kehittämisen ja rationalisoinnin tuloksena saavutettavaa tehostumista, joka osaltaan lisää tuottavuuspotentiaalia.

Arvioitavat vaihtoehdot ja arviointikriteerit

Sisäisen tuotannon järjestämiseksi tulevaisuudessa tunnistettiin kolmen tyyppisiä ratkaisuja

- Nollaratkaisu, jossa sisäinen tuotanto säilyy edelleen osana Merenkulkulaitosta
- Kokonaisratkaisut, joissa sisäinen tuotanto eriytetään Merenkulkulaitoksesta yhtenä kokonaisuutena joko liikelaitostamalla tai yhdistämällä se olemassa olevaan markkinatoimijaan
- Osittaisratkaisut, joissa sisäisen tuotannon eri palvelukokonaisuuksille on erilliset eriyttämisvaihtoehdot. Eri palvelukokonaisuuksien osittaisratkaisuissa on sekä osit-

taisia nollaratkaisuja, pienempien kokonaisuuksien liikelaitostamisia että yhdistämissä olemassa oleviin markkinatoimijoihin.

Vaihtoehtojen arviointikriteerit määriteltiin neljästä eri näkökulmasta

- Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne
- Tuotannon toiminnallinen tehokkuus
- Henkilöstö ja osaaminen

Keskeisin yksittäinen kriteeri, eli Merenkululaitoksen perustehtävien toteutumisen varmistaminen nostettiin varsinaisen kriteeristön ulkopuolelle ns. poissulkevaksi kriteeriksi. Kaikkien tunnistettujen vaihtoehtojen oli täytettävä se ollakseen mukana arvioinnissa.

Hankkeen suositus valittavasta vaihtoehdosta

Hankkeen ohjausryhmä suosittaa, että sisäinen tuotanto eriytetään Merenkululaitoksesta perustamalla siitä oma liikelaitos. Kokonaisuuteen kuuluisivat kaikki muut sisäisen tuotannon toiminnot paitsi merikarttatuotanto. Tehtyjen arviointien valossa sisäisen tuotannon yhdistäminen olemassa olevaan markkinatoimijaan näyttäisi tulevaisuuden ratkaisuvaihtoehtoista tarjoavan suhteessa eniten mahdollisuuksia. Siihen sisältyy kuitenkin huomattavasti enemmän riskejä kuin liikelaitostamiseen, minkä vuoksi ohjausryhmä päätyi suositukseensa. Asiaa koskeva henkilöstön eriävä mielipide on raportin liitteenä neljä.

Oman liikelaitoksen perustamista puoltavat mm. seuraavat seikat:

- Liikelaitos on edelleen osa valtiota, joten sen toimintaa voidaan ohjata lainsäädännöllä ja poliittisella päätöksenteolla. Näin ollen myös Merenkululaitoksen tarvitsemiin palvelujen saatavuus voidaan varmistaa paremmin kuin yksityisten toimijoiden kanssa. Lisäksi valtionhallinnon synergiat mm. Puolustusvoimiin voidaan varmistaa.
- Henkilöstön asema voidaan turvata siirtymäsopimuksella, ja ratkaisu tuntuu henkilöstön näkökulmasta turvallisemmalta kuin liittäminen olemassa olevaan toimijaan.
- Toimintaa ja osaamista pystytään kehittämään siirtymäajan puitteissa sekä tilaajan että tuotannon puolella ennen markkinoiden täydellistä avaamista. Tuotannon puolella kehitys kohdistuu erityisesti kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen sekä uusien markkinoiden etsimiseen. Tilaajan tehtävänä on siirtymäajan kuluessa kehittää kilpailuttamisvalmiuksia ja määritellä laatu- ja palvelutasoja sekä käydä keskustelua markkinoiden avaamisesta siirtymäajan jälkeen myös muiden markkinatoimijoiden kuin perustettavan liikelaitoksen kanssa.
- Kilpailun täydellisen avaamisen aikataulu voidaan sopia siirtymäajan puitteissa. Kilpailun aikaansaamiseksi tilaajan on kuitenkin jo ennen liikelaitoksen perustamista pystyttävä esittämään markkinoille konkreettiset suunnitelmat siitä, miten markkinoita avataan siirtymäajan jälkeen.
- Liikelaitoksella on mahdollisuudet laajentaa toimintaansa ja tuotevalikoimaansa mahdollisen kausivaihtelun tasaamiseksi ja ylikapasiteetin hyödyntämiseksi, vaikka se onkin todennäköisesti haasteellisempaa kuin siinä tapauksessa, että sisäinen tuotanto liitettäisiin olemassa olevaan toimijaan.
- Vaihtoehto mahdollistaa tuotannolle uusien liikekumppanien etsimisen siirtymäkauden aikana eikä sulje pois vaihtoehtoa, että ainakin osa toiminnoista mahdollisesti myytäisiin tai niistä muuten luovuttaisiin siirtymäajan jälkeen.

Merikarttatuotannon osalta hankkeen ohjausryhmä suosittaa, että virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen viranomaistoiminnaksi. Filmien ja

painolevyjen valmistuksesta sekä karttojen varastoinnista ja laitosmyynnistä kuitenkin luovutaan, ja ne liitetään osaksi kustannussopimusta. Veneilykarttojen osalta markkinoita kehitetään laadukkaiden veneilykarttojen saatavuuden ja alueellisen kattavuuden varmistamiseksi, jotta Merenkululaitos voi asteittain luopua veneilykarttojen tuottamisesta kokonaan.

Virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotannon jäämistä Merenkululaitokseen puoltaa viranomaisen vastuu merikarttojen oikeellisuudesta. Riskit virheisiin pienenevät ja vastuu on helpompi kantaa, kun kartta-aineistot tehdään itse painokelpoisiksi asti. Lisäksi kartta-tuotannon osalta nykyinen tilaajan ja tuotannon välinen rajapinta on keinotekoinen yhte-näisen kartanvalmistusprosessin keskellä, ja tuotannon puolella tehdään myös tilaajaviran-omaisen tehtäviä. Suurin osa varsinaisesta merikarttojen valmistukseen liittyvästä tuotan-nollisesta toiminnasta on ollut jo pitkään ulkoistettuna kustannussopimuksella. Vaihtoehto on perusteltavissa myös pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta, koska ky-seessä on erikoisosaamista vaativa ala ja tilaajan puolella lähitulevaisuudessa tapahtuvien eläköitymisten aiheuttamaa resurssivajetta voidaan korvata tuotannosta vapautuvilla re-surseilla. Vaikka veneilykartoista luopuminen tarkoittaakin karttatuotannon nettokustan-nusten kasvamista jonkin verran, koska tähän mennessä virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotantokustannuksia on osittain katettu veneilykartoista saaduilla myyntituloilla, ratkaisu kuitenkin parantaa karttatuotannon kustannusten läpinäkyvyyttä.

Karkean tason etenemispolku

Liikelaitoksen perustaminen aiheuttaa investointitarpeita mm. toiminnan ja tietojärjestel-mien kehittämiseen. Tarvittavien taloudellisten ja henkilöstöresurssien arvioimiseksi sekä päätöksenteon tueksi tulee laatia kattava kustannus-hyötyanalyysi ja investointilaskelmat, joilla saadaan selville investointien takaisinmaksuaika. Kustannus-hyötyanalyysin laatimi-sen voi aloittaa heti, kun Merenkululaitoksen johto on tehnyt esityksensä sisäisen tuotan-non eriyttämisestä.

Sisäisen tuotannon toimintaa on kehitettävä kustannustehokkuuden parantamiseksi ja kil-pailukyvyn varmistamiseksi valittavasta vaihtoehdosta riippumatta. Jotta perustettavalle liikelaitokselle voidaan turvata mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset heti sen perus-tamisesta alkaen, kehitystyö tulisi aloittaa pikimmiten.

Sisäisen tuotannon eriyttäminen edellyttää sekä Merenkululaitoksen nykyisten tietojärjes-telmien rajapintojen kehittämistä että perustettavan liikelaitoksen liiketoiminnassaan tar-vitsemien tietojärjestelmien kehittämistä. Esiselvitys tarvittavan kehitystyön ja sen edellyt-tämien resurssien selvittämiseksi olisi hyvä toteuttaa samassa yhteydessä kustannus-hyötyanalyysin laatimisen kanssa.

Palvelukokonaisuuksien määrittely on keskeinen tehtävä sekä tilaajan että tuotannon nä-kökulmasta. Ennen liikelaitoksen perustamista on määriteltävä palvelut, joita liikelaitos tuottaa Merenkululaitokselle siirtymäaikana ja toisaalta palvelut, jotka kilpailutetaan. Ti-laajaviranomaisen on määriteltävä lisäksi, millaisia palvelukokonaisuuksia se kilpailuttaa siirtymäajan jälkeen, jotta potentiaalisille markkinatoimijoille voidaan tiedottaa hyvissä ajoin konkreettiset suunnitelmat markkinoiden syntymisen varmistamiseksi. Tilaajaviran-omaisen on määriteltävä myös tilattavien palvelukokonaisuuksien palvelutaso- ja laatuva-a-timukset, jotta ne voidaan huomioida uuden liikelaitoksen kanssa tehtävissä sopimuksissa alusta asti.

Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys
Loppuraportti

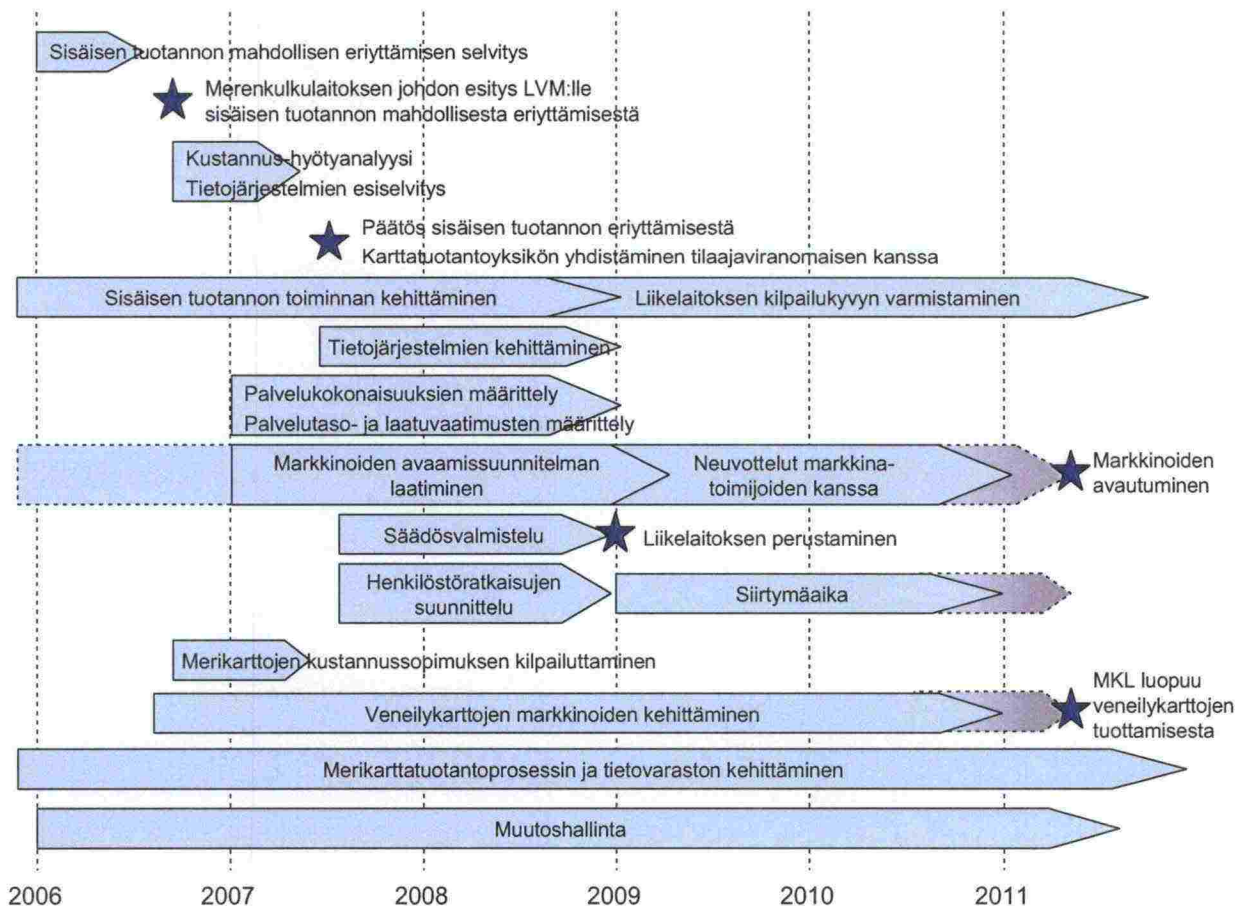
Keskeisiä liikelaitoksen perustamiseen liittyviä tehtäviä ovat tarvittavan lainsäädännön valmistelu sekä henkilöstön aseman ja muutosturvan sekä siirtymäajan suunnittelu. Sisäisen tuotannon eriyttämiseen liittyvä muutoshallintatyö on suuri haaste, joten selvityshankkeen aikana aloitettua työtä on syytä jatkaa suunnitelmallisesti läpi koko eriyttämisprosessin.

Merikarttatuotannossa tarvittavan tietovaraston tietojen puutteet ovat keskeinen syy moninkertaiseen tarkastamisen tarpeeseen tuotantoprosessissa. Tietovarastoa kehitetään tavoitteellisesti, jotta prosessi saadaan tehokkaammaksi. Merikartoitusohjelmassa asetettu tavoite on, että tietovarasto on aineiston osalta kunnossa viimeistään vuonna 2015.


Filmien ja painolevyjen tekemisestä sekä varastoinnista ja laitosmyynnistä luovutaan pääsääntöisesti kustannussopimuksen kilpailuttamisen myötä ja ne siirretään osaksi kustannussopimusta. Kustannussopimus kilpailutetaan viimeistään vuonna 2007

Veneilykarttojen markkinoiden kehittäminen aloitetaan mahdollisimman pian. Keskeistä on varmistaa laadukkaiden veneilykarttojen saatavuus ja alueellinen kattavuus. Merenkululaitos luopuu veneilykarttojen tuottamisesta kokonaan samassa aikataulussa, kuin muusta sisäisestä tuotannosta muodostettavan liikelaitoksen siirtymäaika päättyy.

Merikarttatuotantoon liittyvät organisatoriset ratkaisut voidaan tehdä siinä vaiheessa, kun virallinen päätös siitä on tehty. Siihen asti merikarttatuotanto säilyy eriytettynä yksikkönä sisäisessä tuotannossa.



Hankkeen ohjausryhmässä olivat mukana


Markku Mylly
Ohjausryhmän puheenjohtaja


Aimo Heiskanen


Keijo Kostainen


Kari Pohjola


Tiina Tuurnala


Mikael Anderson


Juhani Laaksonen


Hemmo Mutka


Anne Ilola
Projektipäällikkö

1 Hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

Merenkulkulaitos on käymässä läpi rakennemuutosta, jossa tuotannolliset tehtävät eriytetään tilaaja-viranomaistehtävistä. Vuoden 2004 alusta muodostettiin Merenkulkulaitoksesta eriytetyistä varustamotehtävistä (talvimerenkulun avustaminen ja monitoimimurtajien kaupallinen toiminta, väyläaluspalvelujen ja saariston yhteysalusliikenteen tuotannolliset tehtävät) Varustamoliikelaitos ja luotsaustehtävistä Luotsausliikelaitos. Vuoden 2005 alusta loput tuotannolliset tehtävät (väylänpidon ja merikartoituksen palvelutuotanto) eriytettiin laitoksen sisäiseen tuotantoyksikköön.

Tilaaja-tuottaja-rakenne edellyttää markkinoiden toimimista ja kilpailun avautumista. Laitoksen ulkopuolelta ostettujen palvelujen, kuten väylärakentamiseen liittyvien palvelujen, markkinat toimivat jo nykyisellään. Sen sijaan pääosa vuoden 2004 alusta Varustamoliikelaitokselle siirrettyjen jäänmurto-, väyläaluspalvelujen ja merenmittausalusten miehityspalvelujen markkinoista ei ole kehittynyt, vaan Varustamoliikelaitos toimii näissä palveluissa lähes monopoliasemassa. Sisäisen tuotannon tuottamien väylänhoito- ja merenmittauspalvelujen markkinat eivät ole kehittyneet ja kilpailu on pääosin avaamatta. Kuitenkin väylänhoidossa on jo siirrytty siinä määrin ostopalveluihin, että viidellä alueella väylänhoitoa tekee tällä hetkellä ulkopuolinen toimija, ja halukkuutta alan töihin on todettu olevan markkinoilla. Lisäksi väyläsuunnitteluun liittyviä mittauspalveluita on perinteisesti ostettu jonkin verran laitoksen ulkopuolelta. Laitoksessa laadittu ja vuosittain päivitettävä kilpailunavaamisohjelma tähtää kilpailun avaamiseen kaikilla edellä mainituilla markkinoilla.

Merenkulkulaitoksen strategisena linjauksena on, että oma palvelutuotanto avataan kilpailulle asteittain. Koska tähän asti Merenkulkulaitoksen sisäisellä tuotannolla on ollut lähes monopoliasema palvelujen tuottajana, kilpailun avaaminen tarkoittaa suuria muutoksia sisäisen tuotannon toiminnalle. Tuottavuuden parantaminen, tuotannon tehostuminen ja aidon tilauksiin ja kilpailuun perustuvan tuotannon muodostuminen edellyttävät sisäisen tuotannon eriyttämistä Merenkulkulaitoksesta. Mahdollisen eriyttämisen yhteydessä tarkastellaan, onko tuotannollisista osista jätettävä viranomaisvastuiden takia Merenkulkulaitokseen pieniä tehtäväkokonaisuuksia. Tämä koskee lähinnä virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotantoa sekä väyliä navigointitekniikasta osaamista ja siihen liittyvää suunnittelua. Muutosten valmistelu ja toimeenpano toteutetaan yhteistoiminnassa henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa, hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen.

Liikelaitosten irrottamiseen ja sisäisen tuotannon sisäiseen eriyttämiseen liittyvät rakennejärjestelyt johtivat vuonna 2005 myös tilaajaviranomaisen organisaation uudelleentarkasteluun. Taustalla oli tilanne, jossa laitoksen hallintorakenne perustui tuotantopainotteisen noin kahden tuhannen henkilön organisaatioon. Substanssitoimintojen rakennejärjestelyt olivat muuttaneet Merenkulkulaitoksen organisaation tilaajaviranomaispainotteiseksi vajaan 800 henkilön organisaatioksi.

Tilaajaviranomaisorganisaation uudelleentarkastelun pohjalta tehtiin vuonna 2005 ehdotus hallintomallin uudistamiseksi. Siinä ehdotettiin, että keskushallinto-merenkulkupiiri jaosta luovutaan ja organisaatio rakennetaan valtakunnallisten toimintojen pohjalle. Uudistuksen myötä toimintatapoja yhtenäistetään ja alueille tulee valtakunnallisia vastuita erikoistumisen myötä. Merenkulkulaitosta koskeva lainsäädäntö on uudistettu ja uusi hallintomalli otetaan käyttöön 1.7.2006. Rakenneuudistuksen jatkaminen on edellytys hyvälle tuottavuuskehitykselle.

Sisäinen tuotanto toimii valtakunnallisesti. Alueason organisointi on toteutettu ainoastaan väylätuotannossa, joka on jakautunut toiminnallisista lähtökohdista kahteen tuotantoalueeseen, rannikko- ja sisävesialueeseen.

Merenkulkulaitos on saanut liikenne- ja viestintäministeriöltä vuoden 2006 tulostavoitteeksi selvittää sisäisen tuotannon eriyttämisen vaihtoehdot ja taloudelliset vaikutukset sekä laatia asiasta ehdotuksen liikenne- ja viestintäministeriölle. Mahdollinen eriyttäminen toteutetaan todennäköisesti vuosien 2007–2009 välisenä aikana.

1.1 Hankkeen tavoitteet

Merenkulkulaitoksen sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvityshankkeen tavoitteena oli arvioida vuoden 2005 alussa laitoksessa sisäisesti eriytetyn kokonaisuuden tulevaisuuden organisointivaihtoehdot ja niiden vaikutukset objektiivisesti ja mahdollisimman kattavasti talouden, yhteiskunnan, toiminnan, henkilöstön ja markkinoiden näkökulmista. Hankkeen tavoitteena oli luoda selkeä tarkastelukehikko, jossa eri vaihtoehtojen keskeiset erot tuodaan esiin. Vaihtoehtojen tarkastelussa oli tavoitteena huomioida tuotannon lisäksi myös tilaajan ja ulkopuolisten markkinatoimijoiden näkökulmat.

Selvitystyön tavoitteena oli arvioida kaikki tunnistetut vaihtoehdot sulkematta mitään vaihtoehtoa suoraan tarkastelun ulkopuolelle. Sanallisten arviointien lisäksi tavoitteena oli arvottaa ja priorisoida eri vaihtoehdot sekä valita hankkeen näkökulmasta suositeltavin etenemisvaihtoehto ja hahmottaa päävaihtoehdoille karkean tason etenemispolku.

Tavoitteena oli, että hankkeen lopputuloksena syntyvän raportin ja hankkeen ohjausryhmän tekemän suosituksen pohjalta voidaan valmistella sisäisen tuotannon mahdollista eriyttämistä koskeva päätöksenteko.

1.2 Hankkeen rajaukset

Hanke koski Merenkulkulaitoksen sisäistä tuotantoa eli väylien ylläpitoa, kanavien käyttöä ja ylläpitoa, väylien Navi-kuntoonpanoa ja väyläsuunnittelua sekä merenmittaus- ja merikarttatuotantoa. Tilaa-javiranomaisen puolelta hanke koski väylänpitoa ja merikartoitusta, sen sijaan meriturvallisuus, talvimerenkulku ja meriliikenteen ohjaus oli rajattu hankkeen ulkopuolelle.

Hankkeessa ei ollut tarkoitus tehdä päätöstä sisäisen tuotannon mahdollisesta eriyttämisestä tai valittavasta toteutusvaihtoehdosta, vaan hankkeen jälkeen Merenkulkulaitos tekee liikenne- ja viestintäministeriölle esityksen suositeltavasta vaihtoehdosta.

Hankkeen oletuksena oli, että väyläverkko pysyy nykyisen laajuisena.

2 Hankkeen toteutus

2.1 Hankkeen vaiheistus

Hanke jaettiin viiteen vaiheeseen. Jokaisen vaiheen jälkeen vaiheen tuotokset hyväksyttiin hankkeen ohjausryhmällä.

VAIHE 1: Työ- / projektisuunnitelman tarkennus

- Vaiheen tavoitteena oli sopia hankkeen tavoitteista, tehtävistä, etenemisestä, työskentelytavoista, aikatauluista sekä nimetä hankkeeseen tarvittavat resurssit.

VAIHE 2: Nykytilanteen ja etenemisvaihtoehtojen kartoitus

- Vaiheen tavoitteena oli Merenkululaitoksen sisäisen tuotannon nykytilan kartoittaminen, toimintaympäristön hahmottaminen sekä tavoitetilan ja etenemisvaihtoehtojen tarkentaminen.

VAIHE 3: Tarkastelukehikon luominen

- Vaiheen tavoitteena oli määritellä ja toteuttaa yhteisesti hyväksytty arviointikehikko vaihtoehtojen objektiiviseen arviointiin ja päätöksenteon tueksi.

VAIHE 4: Eri vaihtoehtojen tarkastelu kehikon avulla

- Vaiheen tavoitteena oli vertailla etenemisvaihtoehtoja arviointikehikon eri näkökulmista sekä arvottaa vaihtoehdot.

VAIHE 5: Selvitysraportin laatiminen

- Vaiheen tavoitteena oli luoda yhteinen näkemys suositeltavasta etenemisvaihtoehdosta.

2.2 Hankkeen organisointi ja työskentelytapa

Hankkeen organisoinnissa ja työskentelyssä keskeinen lähtökohta oli henkilöstön osallistaminen ja aktiivinen viestintä. Hankkeen organisaatio koostui ohjausryhmästä, "työrukkasista", sisäisen tuotannon toimialakohtaisista tiedonkartoitusryhmistä, tilaajapuolen asiantuntijoista sekä muista Merenkululaitoksen asiantuntijoista. Lisäksi hankkeen etenemistä ja eri vaiheiden tuotoksia esiteltiin säännöllisesti henkilöstöjärjestöjen edustajille.

Ohjausryhmään kuuluivat

- Markku Mylly, puheenjohtaja
- Aimo Heiskanen
- Anne Ilola, projektipäällikkö
- Keijo Kostiainen
- Kari Pohjola
- Tiina Tuurnala
- Mikael Anderson
- Juhani Laaksonen
- Hemmo Mutka
- Konsultin edustajat

Hankkeen "työrukkasina" toimivat

- Aimo Heiskanen

- Anne Ilola
- Konsultin edustajat

Sisäisen tuotannon toimialakohtaisiin tiedonkartoitusryhmiin osallistuivat

- Sisäisen tuotannon johtaja
- Alueen vetäjä
- Alueen asiantuntijat
- Henkilöstön edustajat
- Muut Merenkululaitoksen asiantuntijat tarvittaessa

Keskeisenä toimijana hankkeessa olivat "työrukkaset", jotka ohjeistivat tiedonkartoitusryhmiä tiedon keräämisessä, tekivät alustavat analyysit ja valmistelivat aineistot työpajoissa käsiteltäviksi ja koordinoivat hankkeen viestintää. Työrukkasten kokouksiin kutsuttiin tarvittaessa asiantuntijoita sekä tilaajan että tuotannon puolelta.

Työpajoja järjestettiin hankkeen kaikissa vaiheissa, ja niissä käsiteltiin asioita työrukkasten tekemän valmistelun pohjalta. Työpajojen materiaalit lähetettiin osallistujille etukäteen tutustuttaviksi, ja työpajoissa niitä muokattiin ja täydennettiin. Osallistujat kutsuttiin työpajoihin kulloinkin käsiteltävän aiheen mukaan.

Selvitykseen sisältyi myös kaksi haastattelukierrosta. Ensimmäinen kierros toteutettiin heti hankkeen alussa ja sen aikana haastateltiin Merenkululaitoksen sisäisiä avainhenkilöitä, liikenne- ja viestintäministeriön sekä valtiovarainministeriön ja puolustusvoimien asiantuntijoita. Tavoitteena oli selvittää lähtökohtia, reunaehdoja ja näkemyksiä sisäisen tuotannon organisoinnille.

Toisella kierroksella haastateltiin sellaisia markkinatoimijoita, jotka voisivat olla kiinnostuneita Merenkululaitoksen palveluntuotannosta. Tavoitteena oli selvittää, löytyykö markkinoilta toimijoita, joihin sisäinen tuotanto tai sen osia voitaisiin mahdollisesti liittää, jotta saatiin käsitys tällaisten eriyttämismahdollisuuksien realistisista toteutusmahdollisuuksista. Haastateltuja toimijoita oli kaikkiaan 11 sisältäen Tieliikelaitoksen, Varustamoliikelaitoksen sekä muita merkittäviä infra-alan, merirakentamisen ja väyläsuunnittelun yrityksiä.

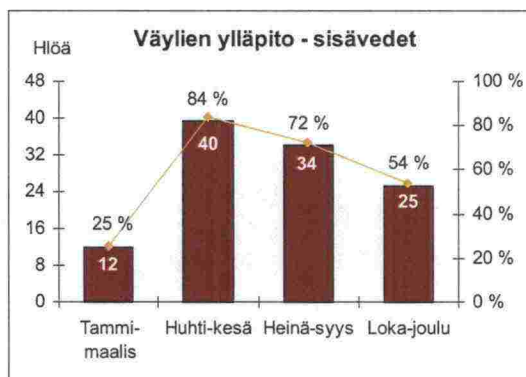
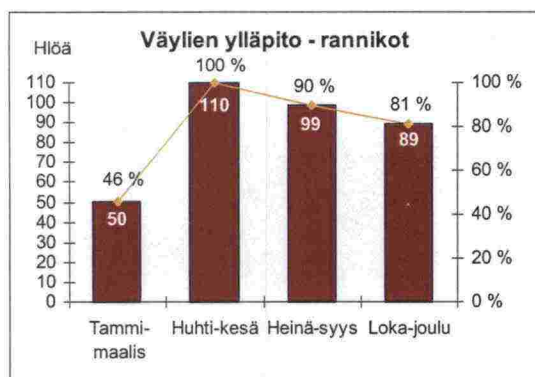
3 Nykytilan haasteet

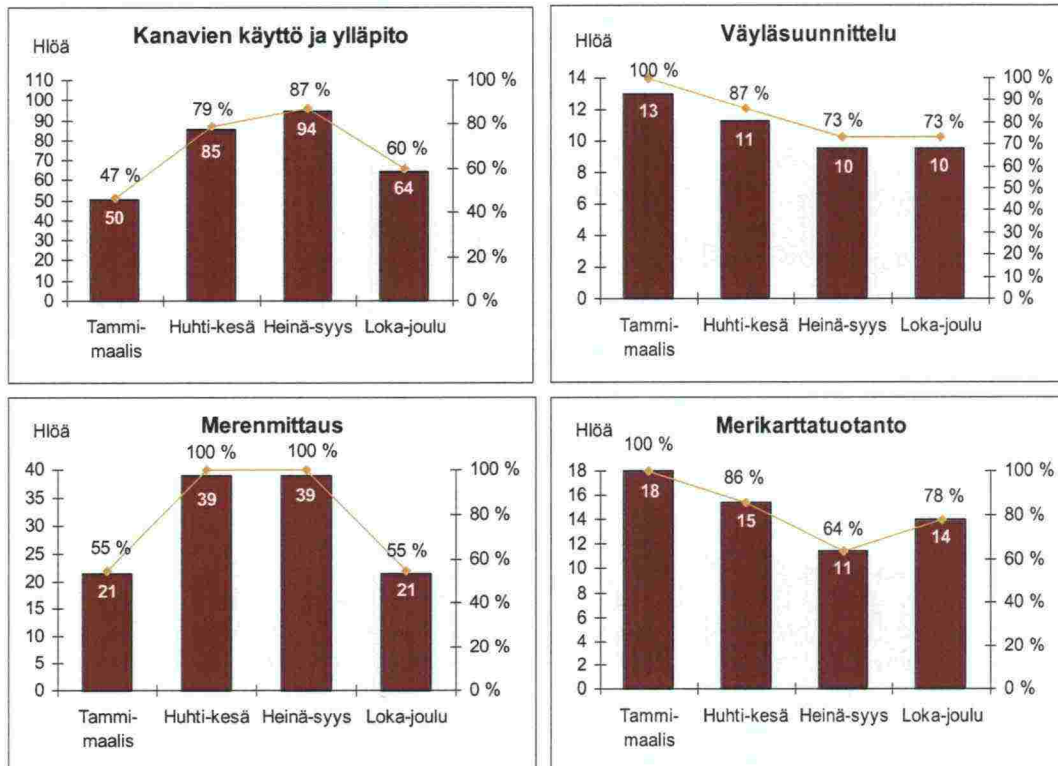
Nykytilan tarkastelussa keskeisimmiksi asioiksi tunnistettiin palvelukokonaisuuksien volyymit ja niiden kehittymiseen vaikuttavat tekijät sekä todellisen työvolyymin kausivaihtelu ja sen vaikutukset henkilöstön käyttöasteeseen.

3.1 Toiminnan kausivaihtelu

Keskeisin nykytilan haaste sisäisessä tuotannossa on toiminnan kausiluontoisuus. Erityisesti se koskee väylien ylläpitoa, kanavien käyttöä ja ylläpitoa sekä merenmittausta, joita voidaan tehdä pääsääntöisesti vain sulavesikautena. Rannikoiden osalta sulavesikausi on pidempi ja siten työn jakautuminen vuoden aikana on hiukan tasaisempaa kuin sisävesillä. Kun vesistöt ovat jäässä, työaikaa käytetään mm. kaluston huoltoihin ja seuraavan kauden töiden suunnitteluun. Käytännössä henkilöstö pitää myös valtaosan lomistaan sekä mahdollisesti kesän aikana kertyneet ylityövapaat talvikaudella.

Toiminnan kausivaihtelun suuruutta on hankkeessa tarkasteltu arvioimalla palvelukokonaisuuksittain todellisen työvolyymin jakautumista vuoden aikana. Työvolyymin jakautuminen perustuu asiantuntijaryhmien tekemiin arvioihin, joita validoitiin useaan kertaan työpajoissa sekä pienemmillä kokoonpanoilla. Työvolyymin jakautumisen perusteella on laskettu henkilöstön keskimääräinen käyttöaste vuosineljänneksittäin. Todellisissa työvolyymissa on huomioitu varsinaisen tilaajan tilaaman työn, kuten esimerkiksi väylänhoidon, lisäksi myös siihen kuuluvat tukitoiminnot. Laskelmat perustuvat todellisiin henkilöstömääriin eivätkä henkilötyövuosiin, eikä niissä ole erikseen huomioitu lomien, tuulipäivien yms. vaikutusta. Lisäksi todelliseen käyttöasteeseen vaikuttavat myös esimerkiksi työturvallisuuskäsitteet, joita ei ole laskelmissa erikseen tarkasteltu. Käyttöasteluvut ovat siis *suuntaa antavia arvioita*, ja koska ne eivät perustu todelliseen työajanseurantatietoon, niitä ei voi pitää absoluuttisena totuutena.



Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys
Loppuraportti

Väyläsuunnittelun osalta kausivaihtelu aiheutuu väyläsuunnittelun tutkimusohjelmista. Varisinaisessa suunnittelutyössä ei ole merkittävää kausivaihtelua.

Merenmittauksen osalta käyttöasteluvuissa on huomioitu vain Merenkululaitoksen oma henkilöstö. Varustamoliikelaitoksesta miehityspalveluina hankittavan henkilöstön työpanos ei ole niissä mukana. Merenmittauksen toimintaperiaate muista palvelukokonaisuuksista poiketen on, että mittauskauden aikana tehdään sään salliessa huomattavasti normaalia pidempiä työpäiviä. Sen ja muiden merityösopimukseen liittyvien ehtojen vuoksi henkilöille kertyy merkittävästi vapaita, jotka pidetään mittauskauden ulkopuolella. Vapaiden vaikutusta ei ole erikseen huomioitu käyttöasteluvuissa.

Viittatehtaan toiminnassa ei ole tunnistettu merkittävää kausivaihtelua.

Kausivaihtelun optimointi on sisäisen tuotannon keskeinen haaste tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistamiseksi. Käytettävissä olevia resursseja ei voida mitoittaa ruuhkahuippujen mukaisesti, vaan tuotannon on pystyttävä näkemään, mitkä ovat ne ydintehtävät, joista tilaaja on valmis maksamaan. Lisäksi kustannustehokkuuden kehittämisen tulee lähteä siitä oletuksesta, että käytettävä kalusto on jatkossa kunnossa eikä vaadi tuotannon henkilöstöltä yhtä paljon kunnossapitoa kuin nykyään.

3.2 Tilattavien palveluiden volyymien kehittyminen

Toinen merkittävä haaste sisäisen tuotannon nykytilassa on Merenkululaitoksen tilaamien palveluiden volyymien kehittyminen keskipitkällä aikavälillä. Tilattavien tuotannollisten palveluiden volyymit tulevat laskemaan lähes kaikkien palvelukokonaisuuksien osalta seuraavien 3-10 vuoden aikana. Palvelukokonaisuuksittain volyymien arvioidaan kehittyvän seuraavasti:

- Väylien ylläpito -18 %

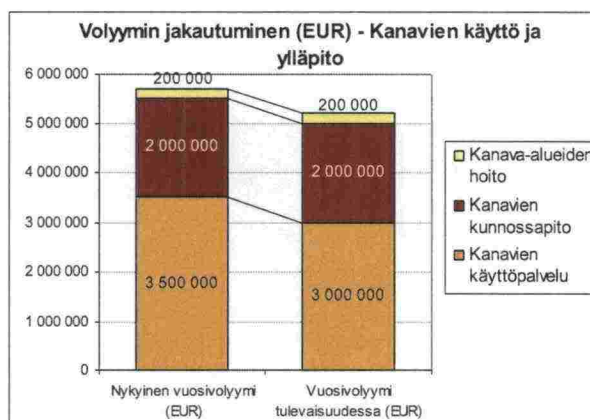
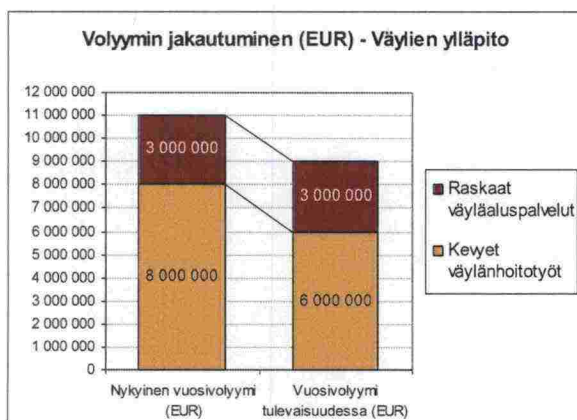
Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys
Loppuraportti

- Kanavien käyttö ja ylläpito -9 %
- Väyliä Navi-kuntoonpano -100 %
- Väyläsuunnittelu -20 %
- Väylänpidon hankkeet -16 %
- Merenmittaus -28 %
- Merikarttat tuotannon volyymi pysyy nykyisellä tasolla

Arviot volyymien kehittymisestä perustuvat tilaajaviranomaisen näkemyksiin, ja luvut ovat suuntaa antavia. Myös sisäisen tuotannon näkemys volyymien kehittymisestä on samansuuntainen.

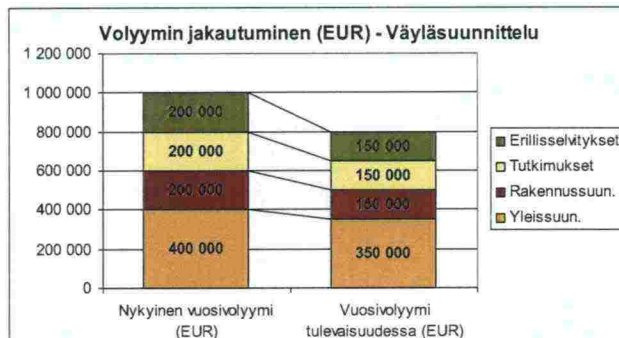
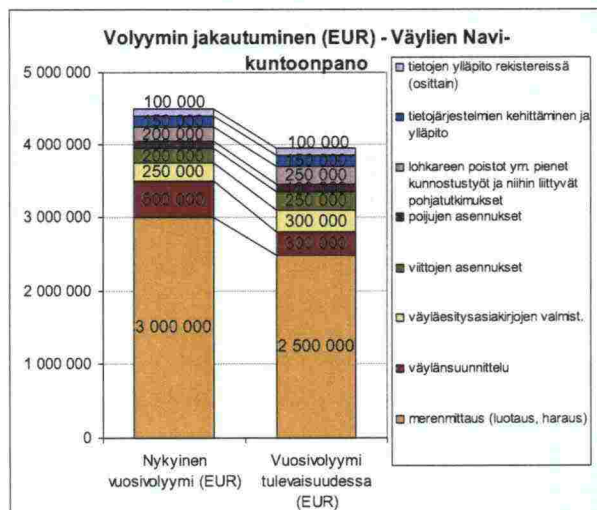
Väyliä ylläpidon volyymien arvioidaan laskevan erityisesti kevyiden väylähoitotöiden osalta. Kehitykseen vaikuttavat mm.

- Navigointitekniikan ja turvalaitteiden kehitys
- Ylläpitotarpeen vähentyminen (kaukovalvonta, pitkät huoltovälit)
- Väylästä kriittinen tarkastelu
- Kustannusten reaalitason aleneminen



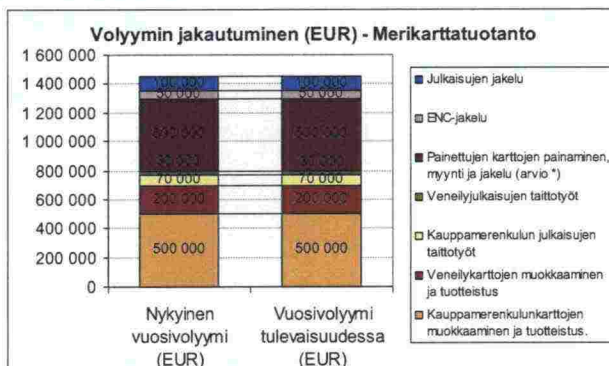
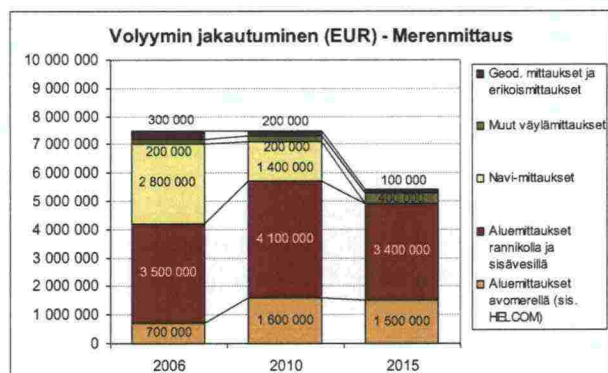
Kanavien käytön ja ylläpidon osalta pyritään turvaamaan liikkuksen ja kuljetusten peruspalvelutaso. Oleellinen muutos volyymeihin on odotettavissa vain siinä tapauksessa, että Saimaan kanavan vuonna 2012 päättyvä vuokrasopimusta ei uusittaisi.

Väyliä Navi-kuntoonpano on yksittäinen hanke, joka loppuu vuonna 2013. Siihen liittyvä työvolyyymi suppenee kuitenkin jo vuodesta 2010 alkaen. Navi-kuntoonpano sisältää sekä merenmittausta, väyläsuunnittelua että väyliä ylläpitoa.



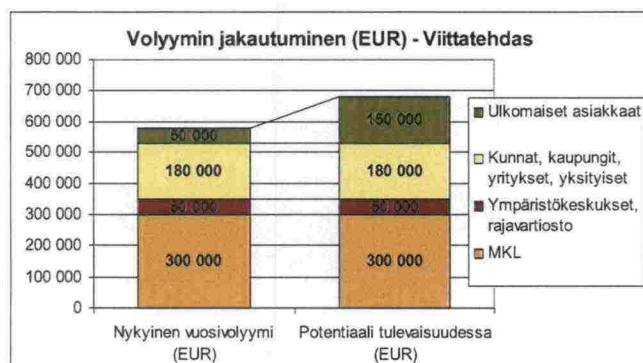
Väyläsuunnittelun volyymia pienentää erityisesti Navi-kuntoonpanoon liittyvän suunnittelutyön päättymisen. Lisäksi väylien ja kanavien kehittämishankkeiden ja niihin liittyvän suunnittelutyön volyympi vaihtelee vuosittain investointihankkeiden määrästä ja rahoituksesta riippuen

Merenmittauksen volyymeihin vaikuttaa Navi-kuntoonpanoon liittyvien mittausten väheneminen vuodesta 2010 alkaen ja päättymisen kokonaan vuonna 2013. Lisäksi Helcom-mittausten arvioidaan päättyvän vuonna 2016. Osittain Navi-mittausten supistuva volyympi korvautuu kuitenkin aluemittausten kasvulla.



Merikarttatuotannon kokonaisvolyymin arvioidaan pysyvän suunnilleen nykyisellä tasolla. Painamisen, myynnin ja jakelun osuus voi kuitenkin laskea hiukan, mutta vastaavasti ENC-aineistojen osalta volyymin arvioidaan kasvavan. Julkaisujen osalta volyymin uskotaan pysyvän vakiona.

Viittatehtaan volyymin kehittyminen perustuu tehtaan omaan arvioon. Sen mukaan erityisesti ulkomaisten asiakkaiden osalta volyympi voi tulevaisuudessa kasvaa, ja kehitysprosentiksi on arvioitu + 17 %. Merenkululaitoksen kysynnän osalta volyymin uskotaan kuitenkin pysyvän nykyisellä tasolla.



Tilattavien työvolyymien pienentyessä sisäisen tuotannon on kiinnitettävä erityistä huomiota resursointiin ja kustannustehokkuuteen. Erityisesti avoimilla markkinoilla toimittaessa sen on oltava kilpailukykyinen varmistaa töiden saamisen.

3.3 Karkean tason tuottavuuspotentiaali

Toiminnan kausivaihtelusta johtuva vaje sisäisen tuotannon henkilöstön käyttöasteessa ja siitä aiheutuvat kustannukset Merenkululaitokselle kasvavat tilattavien palveluvolyymien pienentyessä.

Sisäisen tuotannon karkean tason tuottavuuspotentiaali on palkkakustannusten osalta arviolta noin 5,1 miljoonaa euroa eli lähes 20 % koko sisäisen tuotannon budjetista. Tuottavuuspotentiaali perustuu nykyisen ylikapasiteetin purkamiseen ja arvioituun volyymin pienemiseen keskipitkällä 3-10 vuoden aikavälillä. Tuottavuuspotentiaalin osoittamat säästöt on mahdollista saavuttaa kaikissa selvityksessä tarkastelluissa vaihtoehtoissa, mutta koska sen edellyttämiä toimenpiteitä ei välttämättä pystytä toteuttamaan yhtä helposti, säästöjen realisoitumiseen tarvittava aika vaihtelee eri vaihtoehtojen välillä. Toimenpiteisiin, joilla tuottavuuspotentiaalin osoittamat säästöt voidaan saavuttaa, ei tässä yhteydessä ole otettu kantaa.

Alla olevaan taulukkoon on laskettu arvio keskimääräisestä tuottavuuspotentiaalista palvelukokonaisuuksittain. Laskelma perustuu Merenkululaitoksen keskimääräiseen henkilöstökustannukseen, joka vuoden 2006 budjetin mukaan on 40 226,09 euroa. Laskentaperusteena käytetty sisäisen tuotannon henkilömäärä on 345, johon sisältyy myös sisäisen tuotannon hallintohenkilöstö sekä viittatehtaan työntekijät. Tarvittava henkilöstömäärä on laskettu edellä esitettyjen työvolyymien kausivaihtelun mukaisten käyttöastelukujen perusteella. Kunkin palvelukokonaisuuden osalta on laskettu keskimääräinen vuotuinen käyttöaste keskiarvona vuosineljänneksien käyttöasteluvuista, sekä sen perusteella tilaajaviranomaisen tilaamien töiden tekemiseen tarvittavan henkilöstön määrä prosenttiosuutena nykyisestä henkilömäärästä. Volyymin keskipitkän aikavälin kehityksen perusteella tarvittava henkilöstön määrä on puolestaan laskettu edellä tarkasteltujen volyymin kehitysprosenttien mukaan siitä henkilöstömäärästä, joka tarvitaan keskimääräisen käyttöasteen perusteella. Tarvittavan henkilöstön määrää on verrattu nykyiseen henkilöstömäärään, ja säästöpotentiaali on laskettu erotuksen perusteella.

Palvelukokonaisuus	Henkilöstö- määrä	Keski- määräinen käyttöaste	Käyttöasteen perusteella tarvittava henkilöstö- määrä	Volyymin kehityksen perusteella tarvittava henkilöstö- määrä	Henkilöstö- määrän muutos	Säästö- potentialiaali €
Väylien ylläpito - rannikot	110	79 % *)	87	71	39	1 558 761
Väylien ylläpito - sisävedet	47	59 % *)	28	23	24	979 410
Kanavien käyttö ja ylläpito	108	68 % *)	74	67	41	1 645 892
Väyläsuunnittelu	13	83 % *)	11	9	4	174 313
Merenmittaus	38	77 % *)	30	22	16	653 224
Merikarttatuotanto	18	82 % *)	15	15	3	130 905
Yhteensä	334		244	206	128	5 142 506

*) Käyttöasteessa ei ole erikseen huomioitu esim. lomien ja tuulipäivien vaikutusta.

Tuottavuuspotentialilaskelma on suuntaa antava. Sen oletuksena on, että nykyisen sisäisen tuotannon osuus Merenkululaitoksen palvelutuotannosta pysyy nykyisellään. Markkinoiden avautumisen myötä osuus tulee käytännössä kuitenkin pienenemään, mikä osaltaan vaikuttaa tarvittavien henkilöstöresurssien määrään. Laskelmassa ei ole kuitenkaan huomioitu henkilöstön käyttöasteeseen liittyviä epävarmuustekijöitä, kuten lomien ja tuulipäivien vaikutusta, jotka on tarkemmin kuvattu luvussa 3.1. Lisäksi tuottavuuspotentialissa ei ole huomioitu toiminnan kehittämisen ja rationalisoinnin tuloksena saavutettavaa tehostumista, joka osaltaan lisää tuottavuuspotentialiaa.

4 Tarkasteltavat vaihtoehdot

Sisäisen tuotannon järjestämiseksi tulevaisuudessa tunnistettiin kolmen tyyppisiä ratkaisuja:

- Nollaratkaisu, jossa sisäinen tuotanto säilyy edelleen osana Merenkululaitosta
- Kokonaisratkaisut, joissa sisäinen tuotanto eriytetään Merenkululaitoksesta yhtenä kokonaisuutena
- Osittaisratkaisut, joissa sisäisen tuotannon eri palvelukokonaisuuksille on erilliset eriyttämisvaihtoehdot

Vaihtoehdoissa, joissa sisäinen tuotanto eriytetään Merenkululaitoksesta, kysymykseen tulevat joko liikelaitoksen perustaminen sisäisen tuotannon palvelukokonaisuuksista tai palvelukokonaisuuksien liittäminen johonkin olemassa olevaan markkinatoimijaan. Alla olevassa taulukossa on esitetty tunnistetut sisäisen tuotannon tulevaisuuden organisointivaihtoehdot sekä mitä palvelukokonaisuuksia niihin sisältyy.

Ratkaisumalli	Vaihtoehdot	Väylän rannikot	Väylän ylläpito sisävedet	Kanavien käyttö ja ylläpito	Väylän kuntoonpano Navi-	Väyläsuunnittelu	Viittatendas	Merennittaus	Merikarttatuo- tonto
Nollavaihtoehto	0. Sisäinen tuotanto säilyy erillisenä yksikkönä osana Merenkululaitosta	X	X	X	X	X	X	X	X
Kokonaisratkaisut	1. Eriytetään sisäinen tuotanto yhtenä kokonaisuutena ja perustetaan oma liikelaitos	X	X	X	X	X	X	X	X
	2. Liitetään sisäinen tuotanto yhtenä kokonaisuutena osaksi jo olemassa olevaa yhtiötä tai liikelaitosta	X	X	X	X	X	X	X	X
Väylätuotannon osittaisratkaisut	3.1 Väylätuotanto eriytetään kokonaisuutena itsenäiseksi liikelaitokseksi 3.2 Väylätuotanto liitetään kokonaisuutena olemassa olevaan markkinatoimijaan 3.3 Sisävesien väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen 3.4 Rannikoiden väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen 3.5 Rannikoiden väylätuotannosta muodostetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos	X	X	X	X	(X)			
Väyläsuunnittelun osittaisratkaisut	4.1 Väyläsuunnittelu jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen 4.2 Väyläsuunnittelu ja väylähankkeet yhdistetään olemassa olevaan konsultti- tai suunnittelutoimistoon				(X)	X			
Merennittauksen osittaisratkaisut	5.1 Merenkululaitokseen jää osaamisen varmistamiseksi pieni merennittausyksikkö 5.2 Merennittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta 5.3 Merennittautuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen 5.4 Merennittauksesta perustetaan oma erillinen yhtiö tai liikelaitos				(X)			X	
Merikartta- tuotannon osittais- ratkaisut	6.1 Merikarttatuo- tonto jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen 6.2 Filmien ja painolevyjen tekeminen liitetään osaksi nykyistä kustannussopimusta								X

	6.3 Merikarttatutanto yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan yhtiöön								
	6.4 Veneilykarttatutanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön, virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen								
Viittatehtaan osittaisratkaisut	7.1 Viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta 7.2 Viittatehdas eriytetään itsenäiseksi yhtiöksi 7.3 Viittatehdas myydään / yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön						X		

Nollaratkaisu*0. Sisäinen tuotanto säilyy erillisenä yksikkönä osana Merenkululaitosta*

- Nollavaihtoehto tarkoittaa sisäisen tuotannon nykyistä organisointimallia. Siinä sisäinen tuotanto säilyy kokonaisuudessaan Merenkululaitoksessa tilaajaviranomaisesta eriytettynä yksikkönä ja toimii sisäisellä tilaaja-tuottajamallilla kuten nykyisinkin.
- Nollavaihtoehdossakin markkinoiden avaaminen jatkuu, joten tilaajan sisäiseltä tuotannolta tilaamat volyymit pienenevät. Merenkululaitos on sisäisen tuotannon pääasiallinen asiakas eikä sisäinen tuotanto osallistu tilaajaviranomaisen järjestämiin kilpailutuksiin.
- Sisäisen tuotannon toimintaa kehitetään myös nollavaihtoehdossa kilpailukykyisyyden varmistamiseksi ja kustannustehokkuuden parantamiseksi.

Kokonaisratkaisut*1. Perustetaan sisäisestä tuotannosta oma liikelaitos*

- Kokonaisratkaisu tarkoittaa, että koko sisäinen tuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja siitä perustetaan uusi valtion liikelaitos.

2. Liitetään sisäinen tuotanto yhtenä kokonaisuutena osaksi jo olemassa olevaa yhtiötä tai liikelaitosta

- Kokonaisratkaisu tarkoittaa, että koko sisäinen tuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja se liitetään osaksi jo olemassa olevaa yhtiötä tai liikelaitosta.

Väylätuotannon osittaisratkaisut*3.1 Väylätuotanto eriytetään kokonaisuutena itsenäiseksi liikelaitokseksi*

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väylätuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja siitä muodostetaan valtion liikelaitos.
- Ratkaisu koskee väylien ylläpitoa sekä rannikoilla että sisävesillä, kanavien käyttöä ja ylläpitoa ja osittain väylien Navi-kuntoonpanoa.
- Mikäli väyläsuunnittelu ja viittatehdas halutaan eriyttää osana väylätuotannon kokonaisuutta, tämä osittaisratkaisu sisältää myös ne.

3.2 Väylätuotanto liitetään kokonaisuutena olemassa olevaan markkinatoimijaan

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väylätuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja se liitetään osaksi jo olemassa olevaa toimijaa.
- Ratkaisu koskee väylien ylläpitoa sekä rannikoilla että sisävesillä, kanavien käyttöä ja ylläpitoa ja osittain väylien Navi-kuntoonpanoa.

- Mikäli väyläsuunnittelu ja viittatehdas halutaan eriyttää osana väylätuotannon kokonaisuutta, tämä osittaisratkaisu sisältää myös ne.

3.3 Sisävesien väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väylien ylläpito sisävesillä sekä kanavien käyttö ja ylläpito (ja osittain Navi-kuntoonpano sisävesillä) eriytetään yhdessä ja liitetään olemassa olevaan markkinatoimijaan.
- Mahdollinen kumppani, jonka kanssa sisävesien väylätuotanto voitaisiin yhdistää, on esim. Tieliikelaitos.
- Koska sisävesien väylien ylläpidon ja kanavien käytön ja ylläpidon toiminnalliset synergiat ovat suuret, ne on järkevää pitää yhdessä.
- Mikäli viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta, sillä on suuremmat synergiat sisävesien väylätuotannon kanssa.

3.4 Rannikoiden väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että rannikoiden väylätuotanto (ja osittain Navi-kuntoonpano) eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena ja liitetään olemassa olevaan alan toimijaan.
- Mahdollisesti myös väyläsuunnittelu olisi osa eriytettävää kokonaisuutta. Mikäli merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta, se olisi osa rannikoiden väylätuotantoa.

3.5 Rannikoiden väylätuotannosta muodostetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että rannikoiden väylätuotanto (ja osittain Navi-kuntoonpano) eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena ja siitä muodostetaan itsenäinen liikelaitos tai yhtiö.
- Mahdollisesti myös väyläsuunnittelu olisi osa eriytettävää kokonaisuutta. Mikäli merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta, se olisi osa rannikoiden väylätuotantoa.

Väyläsuunnittelun osittaisratkaisut

4.1 Väyläsuunnittelu jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen

- Kyseessä on väyläsuunnittelun osalta osittainen nollaratkaisu, eli se jäisi kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen.
- Osittaisratkaisu tarkoittaa kuitenkin sitä, että suunnittelun pitäisi olla sisäisesti eriytetty yksikkö kuten nykyäänkin, koska tavoitteena on, että MKL toimii tilaajaviranomaisena, jolla ei ole tuotannollista toimintaa.
- Nykyistä tilaajan ja tuotannon välistä suunnittelurajapintaa ei ole tarkoitus muuttaa, eli tilaajan vastuulla on esisuunnittelu ja navigointitekniinen osaaminen ja tuotannollinen osuus ostetaan kilpailluilta markkinoilta. Tilaaajaviranomainen voi kuitenkin niin halutessaan tilata markkinoilta mihin tahansa suunnitteluvaiheeseen liittyviä töitä.

4.2 Väyläsuunnittelu ja väylähankkeet yhdistetään olemassa olevaan konsultti- tai suunnittelutoimistoon

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väyläsuunnitteluyksikkö eriytetään muusta sisäisestä tuotannosta ja liitetään markkinoilla jo olemassa olevaan suunnittelu- tai konsultti-toimistoon.
- Prosessirajapinta säilyy nykyisellään eli tilaajan vastuulla on esisuunnittelu ja navigointitekniinen osaaminen.

Merenmittauksen osittaisratkaisut

5.1 Merenkululaitokseen jää osaamisen varmistamiseksi pieni merenmittausyksikkö

- Kyseessä on merenmittauksen osalta osittainen nollaratkaisu, jossa Merenkululaitokseen jää pieni merenmittausyksikkö, joka voisi keskittyä tekemään sotilas-, valvonta- ym. viranomaiskäyttöön tarvittavia mittauksia, joita ei voida tuottaa muilla kuin viranomaisilla esim. turvaluokiteltujen asiakirjojen vuoksi.
- MKL:een jäävä yksikkö olisi suuruudeltaan yksi monikeilainvene ja n. 3 henkilötövuotta eikä esim. yksi kokonainen retkikunta.
- Valtaosa (n. 95 %) merenmittauspalveluista ostetaan markkinoilta kilpailuttamalla.
- Vaihtoehdon tavoitteena on varmistaa, että valtionhallinnossa ei perusteta päällekkäisiä mittausorganisaatioita (esim. puolustusvoimat).

5.2 Merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merenmittaus eriytetään yhdessä väylätuotannon kokonaisuuden kanssa.
- Mikäli väylätuotanto jaetaan sisävesien ja rannikoiden väylätuotantoon, merenmittaus olisi osa rannikoiden väylätuotannon ratkaisua.

5.3 Merenmittaustuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merenmittausyksikkö liitetään osaksi olemassa olevaa markkinatoimijaa.

5.4 Merenmittauksesta perustetaan oma erillinen yhtiö tai liikelaitos

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merenmittaus eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena muusta sisäisestä tuotannosta ja siitä perustetaan oma yhtiö tai liikelaitos.

Merikarttatuotannon osittaisratkaisut

6.1 Merikarttatuotanto jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen

- Kyseessä on osittainen nollaratkaisu, jossa merikarttatuotanto jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen, vaikka muu sisäinen tuotanto eriytettäisiin.
- MKL:ssa tehdään sekä virallisia kauppamerenkulun karttoja että veneilykarttoja kuten nykyäänkin.

6.2 Filmien ja painolevyjen tekeminen liitetään osaksi nykyistä kustannussopimusta

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merikarttatuotanto jää muuten Merenkululaitokseen, mutta filmien ja painolevyjen tekeminen eriytetään ja yhdistetään osaksi olemassa olevaa kustannussopimusta.
- Merikarttatuotannon prosessirajapinta kustannussopimukseen muuttuu.
- Kustannussopimus on kilpailutettava uudestaan eriyttämisratkaisujen tekemisen jälkeen, ja filmien ja painopeltien tekeminen liitetään osaksi kilpailutettavaa kokonaisuutta.

6.3 Merikarttatuotanto yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan yhtiöön

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merikarttatuotanto yhdistetään kokonaan markkinoilla olemassa olevaan yhtiöön.
- Vaihtoehdossa myös virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto eriytetään Merenkululaitoksesta toisin kuin hankintastrategiassa on linjattu, koska synergia veneily- ja kauppamerenkulun karttojen välillä on erittäin suuri.

- Kartta-aineistojen tarkastus ja ENC-kartat jäävät kuitenkin Merenkululaitokseen tilaajaviranomaisen toiminnaksi.

6.4 Veneilykarttatuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön, virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että veneilykarttojen tuotanto yhdistetään markkinoilla olemassa olevaan yhtiöön, mutta virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen viranomaistoiminnaksi.
- Vaihtoehto tarkoittaa hankintastrategian mukaista linjausta, jossa veneilykarttojen ja virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto eriytetään toisistaan.
- Kartta-aineistojen tarkastus ja ENC-kartat ovat kuitenkin tilaajaviranomaisen toimintaa.

Viittatehtaan osittaisratkaisut

7.1 Viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että viittatehdas on mukana väylätuotannon kokonaisuudessa ja eriytetään yhdessä sen kanssa.
- Mikäli sisävesien ja rannikoiden väylätuotanto eriytetään erillisinä kokonaisuuksina, viittatehdas on mukana sisävesien kokonaisuudessa, jonka kanssa sillä on suuremmat synergiat.

7.2 Viittatehdas eriytetään itsenäiseksi yhtiöksi

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että viittatehdas eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena ja yhtiöitetään.
- Vaihtoehto voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että viittatehtaan nykyiset työntekijät ostavat viittatehtaan.

7.3 Viittatehdas myydään / yhdistetään olemassa olemaan yhtiöön

- Osittaisratkaisu tarkoittaa, että viittatehdas eriytetään muusta sisäisestä tuotannosta ja liitetään markkinoilla olevaan toimijaan.

5 Arviointikriteerit ja arvioinnin toteutus

5.1 Arviointikriteerit ja niiden painoarvot

Vaihtoehtojen arviointikriteerit määriteltiin neljästä eri näkökulmasta, jotka on sovellettu tasapainotetusta tuloskortista:

- Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne
- Tuotannon toiminnallinen tehokkuus
- Henkilöstö ja osaaminen

Talouden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kriteerit pohjautuvat valtionhallinnon ja sitä kautta Merenkululaitoksen omistajan yleiseen tahtotilaan. Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne –näkökulman kriteerit puolestaan on laadittu siten, että ne kuvaavat erityisesti tilaajaviranomaisen tahtotilaa, mutta toisaalta myös sisäisen tuotannon toimintaedellytyksiä markkinoilla. Tuotannon toiminnallisen tehokkuuden kriteereillä arvioidaan sitä, miten tehokkaita sisäisen tuotannon sisäiset toimintamallit ovat eri vaihtoehdoissa. Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvillä kriteereillä puolestaan tarkastellaan sekä tilaajan että tuotannon näkökulmia.

Keskeisin yksittäinen kriteeri vaihtoehtojen arvioinnissa on *1.1 Merenkululaitoksen perustehtävien toteutumisen varmistaminen*. Se on nostettu varsinaisen kriteeristön ulkopuolelle, koska se on luonteeltaan poissulkeva, eli jos jokin arvioitavista vaihtoehdoista ei täytä sitä, kyseinen vaihtoehto ei ole toteutuskelpoinen. Vaihtoehtoja arvioitaessa on siis otettu kunkin vaihtoehdon osalta kantaa, pystytäänkö siinä varmistamaan Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen.

1. Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
1.2	Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Varmistaa maksujen reaalitason alenemisen • Kiinteät kustannukset muuttuviksi • Tuotantoon liittyvät ratkaisut pystytään tekemään liiketaloudellisin perustein • MKL:n kokonaiskustannusten aleneminen
1.3	Rahoitusmallien joustavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Investointimahdollisuudet tarkoituksenmukaiseen kalustoon • Kuka ottaa esim. rahoitusriskin – MKL (valtio) vai palveluntuottaja?
1.4	Merenkululaitoksen keskittyminen tilaajaviranomaisen tehtäviin	<ul style="list-style-type: none"> • Konserniohjaus valtionhallinnon näkökulmasta • Kustannusten läpinäkyvyys • Toiminta tilausten perusteella • Palveluiden kilpailuttaminen • Palvelutaso- ja laatuvaatimusten määrittely ja seuranta • Peruspalvelutason varmistaminen • Aito rahaliikenne • Aito asiakassuhde
1.5	Valmiusvaatimusten toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Esim. Merenmittaus- ja väylien ylläpitokalusto on pystyttävä ottamaan Suomen lainsäädännöllä haltuun kriisitilanteessa

2. Asiakkaat, markkinat ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
2.1	Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen mahdollistaminen tuotannolle	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisten asiakkaiden asiakasosuuden kasvattaminen Uusien asiakkaiden hankkiminen Laajentuminen uusille toimialoille Laajentuminen uusille markkinoille (mm. kansainvälistyminen)
2.2	Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntymisen mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa terveen kilpailun syntymisen Markkinoille ei synny monopolitoimijoita Todellisen valinnanvapauden mahdollistaminen tilaajalle Estää markkinoilla mahdollista epäluuloa aiheuttavan monopolin syntymisen yhden markkinatoimijan sisään
2.3	Innovatiivisen palvelujen kehittämisen mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Palveluja voidaan kehittää innovatiivisesti ja asiakaslähtöisesti Mahdollisuudet tuoda uusia palvelukokonaisuuksia markkinoille
2.4	Selkeiden palvelukokonaisuuksien muodostuminen	<ul style="list-style-type: none"> Järkevät kilpailutettavat kokonaisuudet Pystyttävä vastaamaan tilaajan tilaamiin palvelukokonaisuuksiin

3. Tuotannon toiminnallinen tehokkuus

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
3.1	Palvelutason ja laadun optimointi	<ul style="list-style-type: none"> Palvelujen kustannus-hyötysuhteen optimointi Laatuvaatimusten varmistaminen Tuotetaan sellaista palvelua ja laatua, jota on tilattu
3.2	Ohjausmallin tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Johtamisjärjestelmän kehittäminen palveluntuotannon kannalta optimaalisesti Toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen
3.3	Prosessien tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuus kehittää innovatiivinen toimintatapa Kapasiteetin joustava hyödyntäminen Tasaisen perustyökuorman varmistaminen Kustannustietoisuuden lisääntyminen
3.4	Toiminnallisten synergioiden hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> Esim. Kaupallinen osaaminen, hallinnollisten tukipalvelujen hyödyntäminen, tietojärjestelmät Synergiat tilaajan ja tuottajan välillä Synergiat olemassa olevan toimijan kanssa Valtionhallinnon sisäiset synergiat, ei tehdä samoja asioita monessa eri valtion organisaatiossa (esim. Puolustusvoimat)
3.5	Kilpailukyvyyn varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa toiminnan sopeuttamisen kysynnän ja markkinoiden kustannustason mukaiseksi (siirtymäaikaa hyödyntäen) Kausivaihtelun tasaaminen – henkilöstöllä on tuottavaa työtä vuodenajasta riippumatta

4. Henkilöstö ja osaaminen

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
4.1	Osaamisen varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Ydintoiminnan vaatiman substanssiosaamisen varmistaminen sekä tilaajan että tuottajan puolella Kaupallisen (hankinta, myynti, markkinointi) osaamisen varmistaminen
4.2	Haluttavuus työnantajana	<ul style="list-style-type: none"> Työn joustavuus Henkilöstön motivointi- ja palkitseminen Henkilöstön kehittymismahdollisuudet Moniosaamisen kehittäminen Urakehitysmahdollisuudet Arvostettu työnantaja
4.3	Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Markkinatilanteen mahdollisesti vaatima siirtymäajan jälkeinen sopeuttaminen tapahtuu pitkäjänteisesti Työpaikkojen säilyttäminen
4.4	Roolien ja vastuiden selkeys	<ul style="list-style-type: none"> Tilaajan ja tuottajan henkilöstön roolit ovat selkeät Selkeät prosessivastuujapinnat

Arviointikriteerien painoarvot määritettiin jakamalla 100 pistettä neljän arviointinäkökulman kesken niiden keskinäisen tärkeyden perusteella. Sen jälkeen kunkin näkökulman alla olevien kriteerien kesken jaettiin 100 pistettä, ja yksittäisten kriteerin pisteet suhteutettiin arviointinäkökulmien tärkeyteen.

#	Arviointinäkökulma	#	Kriteeri	Painoarvo
1	Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus			25
		1.2	Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen	9,4
		1.3	Rahoitusmallien joustavuus	4,2
		1.4	Merenkululaitoksen keskittyminen tilaajaviranomaisen tehtäviin	7,0
		1.5	Valmiusvaatimusten toteutuminen	4,3
2	Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne			25
		2.1	Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen mahdollistaminen tuotannolle	5,2
		2.2	Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntymisen mahdollistaminen	7,7
		2.3	Innovatiivisen palvelujen kehittämisen mahdollistaminen	5,1
		2.4	Selkeiden palvelukokonaisuuksien muodostuminen	7,1
3	Tuotannon toiminnallinen tehokkuus			25
		3.1	Palvelutason ja laadun optimointi	6,3
		3.2	Ohjausmallin tehokkuus	3,5
		3.3	Prosessien tehokkuus	4,3
		3.4	Toiminnallisten synergioiden hyödyntäminen	4,7
		3.5	Kilpailukyvyyn varmistaminen	6,2
4	Henkilöstö ja osaaminen			25
		4.1	Osaamisen varmistaminen	8,7
		4.2	Haluttavuus työnantajana	4,8
		4.3	Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen	7,1
		4.4	Roolien ja vastuiden selkeys	4,5

5.2 Arvioinnin toteutus

Vaihtoehdot arvioitiin määriteltyjä kriteerejä vasten sekä sanallisesti että pisteyttäen. Vaihtoehtojen sanalliset kuvaukset ja arvioinnit koostuvat

- Yleiskuvauksesta
- Arviosta, pystytäänkö Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen varmistamaan kyseisessä vaihtoehdossa
- Tarkastelukehikon näkökulmien mukaisesti jaotelluista vaikutuksista, jotka
 - tukevat määriteltyjä arviointikriteereitä
 - eivät tue kriteereitä
- Edellytyksistä, joita vaihtoehdon toteutumisella on sekä vaihtoehtoon liittyvistä muista esiin tulleista huomioista

Vaihtoehtojen pisteytystä varten laadittiin arviointikehikko, jossa kaikki vaihtoehdot pisteytettiin kriteereittäin asteikolla

- 0 – vaihtoehto ei toteuta kriteeriä tai on ristiriidassa sen kanssa
- 1 – vaihtoehto toteuttaa kriteerin vain osittain
- 2 – vaihtoehto toteuttaa kriteerin melko hyvin
- 3 – vaihtoehto toteuttaa kriteerin hyvin

Vaihtoehtojen pisteytys perustuu sanallisiin arviointeihin ja se on tarkoitettu niiden tueksi. Pelkästään pisteytyksen perusteella ei voi tehdä päätöstä valittavasta vaihtoehdosta, mutta sen avulla vaihtoehdot pystytään suuntaa antavasti laittamaan paremmuusjärjestykseen. Keskeistä pisteytyksessä on eri vaihtoehtojen keskinäinen suhteellinen järjestys eikä niinkään yksittäisen vaihtoehdon saamat yksittäiset pisteet. On kuitenkin huomioitava, että eri palvelukokonaisuuksien osittaisratkaisujen saamia pisteitä ei voi verrata keskenään vaan vertailu on tehtävä yksittäisen palvelukokonaisuuden sisällä.

6 Vaihtoehtojen arviointi

Tunnistettujen sisäisen tuotannon organisointivaihtoehtojen yksityiskohtaiset kuvaukset ja arvioinnit ovat tämän raportin liitteenä. Seuraavissa kappaleissa on vedetty yhteen keskeisimmät tulokset vaihtoehtojen tarkastelusta.

6.1 Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen

Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen on ehdoton edellytys, joka on pystyttävä varmistamaan kaikissa arvioitavissa vaihtoehtoisissa. Kynnyskysymys ei ole, kuinka hyvin mikäkin vaihtoehto tämän kriteerin toteuttaa, sillä lähtökohtaisesti vaihtoehdot joko toteutuvat sen tai eivät toteuta. Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen todettiin pystyttävän varmistamaan kaikissa arvioitavana olleissa vaihtoehtoisissa. Keskeinen keino, jolla perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, on tilaajaviranomaisen laatimat palvelutaso- ja laatuvaatimukset. Niiden määrittelemistä ja toteutumisen seurantaan varten tilaajaviranomaisella on oltava riittävästi substanssiasiantuntemusta.

Nollavaihtoehto ei eroa nykytilasta, joten perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan samalla tavalla kuin nykyäänkin. Sama tilanne on eri palvelukokonaisuuksien osittaisissa nollaratkaisuissa. Jos sisäisestä tuotannosta puolestaan perustetaan itsenäinen liikelaitos, se pystyy tuottamaan Merenkululaitoksen tarvitsemat palvelut samoin kuin sisäinen tuotanto nykyään. Lisäksi palveluita voidaan ostaa myös muilta markkinatoimijoilta. Samoin vaihtoehtoisissa, joissa sisäinen tuotanto yhdistetään olemassa olevaan markkinatoimijaan, kyseinen toimija pystyy tuottamaan tarvittavat palvelut kuten nykyäänkin. Nykyisellä sisäisellä tuotannolla on tarvittava osaaminen töiden suorittamiseen, eikä se häviä tulevaisuudessa sillä, että sisäinen tuotanto liikelaitostetaan tai siirretään toiseen organisaatioon. Merenkululaitos nähdään markkinoilla kiinnostavana ja luotettavana asiakkaana, jolla on vakaa kysyntä, joten osaamista ollaan valmiita kehittämään ja pitämään yllä.

6.2 Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Talouden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kriteereillä arvioidaan erityisesti, miten hyvin eri vaihtoehdot toteuttavat Merenkululaitoksen omistajan yleisiä linjauksia. Valtiohallinnon kehittämisen tavoitteena on tuottavuuden parantaminen ja tuotannollisen toiminnan eriyttäminen tilaajaviranomaisen tehtävistä. Käytännössä linjaus tarkoittaa, että valtion virastot keskittyisivät jatkossa vain tilaajaviranomaisen tehtäviin, jolloin myös aito tilaaja-tuottajamalli toteutuu.

Nollavaihtoehto

Eräs sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvityksen lähtökohta on, että tällä hetkellä omistajan yleiset linjaukset eivät toteudu Merenkululaitoksessa parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka tilaaja ja tuottaja on sisäisesti eriytetty toisistaan, ne ovat kuitenkin samaa tilivirastoa eikä aitoa rahaliikennettä synny, joten tilaaja-tuottajamalli toimii vain näennäisesti. Sisäinen tuotanto toimii budjettirahoituksella, ja siitä aiheutuu Merenkululaitokselle lähes 30 miljoonan euron kiinteät kustannukset vuosittain.

Osana valtionhallinnon virastoa sisäinen tuotanto ei myöskään pysty tekemään toiminnan kehittämiseen ja kustannustehokkuuden parantamiseen liittyviä ratkaisuja liikelatoudellisin

perustein, ja esimerkiksi kalustoinvestointien rahoitus budjettirahoituksella on haasteellista, koska se syö rahaa varsinaisen tuotannollisen työn toteutukselta.

Kokonaisratkaisut

Sisäisen tuotannon eriyttäminen kokonaisuutena joko perustamalla oma liikelaitos tai yhdistämällä se olemassa olevaan markkinatoimijaan on yleisten omistajapolitiittisten linjausten mukainen ratkaisu. Tällöin Merenkululaitos pystyy keskittymään vain tilaajaviranomaisen tehtäviin ja aito tilaaja-tuottajamalli toteutuu, kun se joutuu ostamaan kaikki tuotannolliset palvelut viraston ulkopuolelta. Merenkululaitoksen kustannusrakenne muuttuu, kun sisäisen tuotannon osalta noin 30 miljoonan euron kiinteät vuosittaiset kustannukset saadaan muuttuviksi.

Tuottavuuden näkökulmasta sisäisen tuotannon eriyttäminen johtaa todennäköisesti kokonaiskustannusten pienenemiseen, sillä palvelut ostetaan kilpailuilta markkinoilta, joilla toimijoiden on panostettava kustannustehokkuuteen voittaakseen töitä itselleen. Kuitenkin erityisesti väyläsuunnittelun osalta tilaajaviranomaisen resursseja on lisättävä arviolta 1-2 henkilötyövuodella navigointitekniikan osaamisen varmistamiseksi, mistä aiheutuu pieni kustannusvaikutus.

Rahoituksen joustavuudessa on kuitenkin eroa sillä, onko kyseessä liikelaitos vai yksityinen yhtiö, johon sisäinen tuotanto liitetään. Yksityiset yritykset saavat investointejaan varten lainaa rahoitusmarkkinoilta paremmin kuin valtion liikelaitokset. Käytännössä kuitenkin potentiaaliset toimijat, joihin sisäinen tuotanto voitaisiin kokonaisuutena liittää, ovat todennäköisesti Tieliikelaitos ja Varustamoliikelaitos, koska ainakaan haastattelukierroksen perusteella yksityisen sektorin toimijoilla ei välttämättä olisi kiinnostusta neuvotella kokonaisratkaisusta. Näin ollen vaihtoehtojen välillä ei ole eroa rahoituksen saatavuudessa.

Valmiusvaatimusten toteutuminen molemmissa kokonaisratkaisuissa on mahdollista, kun kyseessä on valtion liikelaitos, jonka toimintaa voidaan ohjata lainsäädännöllä. Sen sijaan etenkin merenmittauksen osalta tilanne on haasteellisempi, mikäli sisäinen tuotanto liitetäisiin yksityiseen toimijaan. Tällöin erityisesti puolustusvoimien kanssa tehtävä viranomaisyhteistyö saattaisi hankaloitua, koska tietyt sotilaallisiin tarkoituksiin tehtävät merenmittaukset edellyttävät salaisiksi luokiteltujen asiakirjojen käyttöä, joita ei luovuteta kuin viranomaisille.

Osittaisratkaisut

Pääsääntöisesti eri palvelukokonaisuuksien osittaisratkaisut toteuttavat talouden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kriteerit samoin perustein kuin nollaratkaisu tai kokonaisratkaisu sen mukaan, onko kyseessä osittainen nollaratkaisu, liikelaitoksen perustaminen vai liittäminen olemassa olevaan toimijaan. Sellaisissa vaihtoehtoissa, joissa sisäisen tuotannon palvelukokonaisuuksia yhdistettäisiin mahdollisesti yksityisen sektorin toimijoihin, valmiusvaatimusten toteutumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota ja ne saattavat vaatia erityisjärjestelyjä.

Erityisesti väyläsuunnittelun ratkaisu, jossa se yhdistetään konsultti- tai suunnittelutoimistoon, sekä merikartoituksen vaihtoehto, jossa se yhdistetään olemassa olevaan toimijaan, sisältävät riskin kokonaiskustannusten kasvamisesta, jos markkinoille syntyy yksittäinen toimija, jolle tuotanto keskittyy. Tällöin toimijalla on mahdollisuus hinnoitella palvelut niin, että Merenkululaitoksen kustannukset nousevat. Suunnittelun osalta kustannukset nouse-

vat myös siksi, että erityisesti pienissä töissä tilausprosessi lähtöaineiston kokoamisineen ja työstämisineen sekä tilaustyön ohjaus aiheuttavat tilaajaviranomaiselle suhteettoman suuren työmäärän.

Vaihtoehdot, joissa merenmittauksesta tai rannikoiden väylätuotannosta muodostetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos, sisältävät taloudellisia riskejä selvästi enemmän kuin vaihtoehdot, joissa on kyse suuremmista kokonaisuuksista. Nämä palvelukokonaisuudet ovat yksinään pieniä ja toiminnassa on suuri kausivaihtelu, joka aiheuttaa toimintaan epävarmuustekijöitä. Tällöin myös rahoituksen saaminen saattaa olla haasteellista. Vaikka viittatehdas on pieni kokonaisuus, sen osalta itsenäisen yhtiön perustamiseen liittyviä riskejä ei pidetä yhtä suurina, sillä viittatehtaan liikevaihdosta tulee jo tällä hetkellä noin puolet Merenkululaitoksen ulkopuolisilta asiakkailta, sen toiminnassa ei ole merkittävää kausivaihtelua ja se toimii jo nykyisellään varsin itsenäisesti.

6.3 Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne

Merenkululaitoksen strategisena tavoitteena on tuotannollisen työn markkinoiden avaaminen asteittain. Tavoitteena on kuitenkin varmistaa, että markkinoille syntyy aitoa kilpailua eikä yksittäisiä monopolitoimijoita. Sisäisen tuotannon näkökulmasta markkinoiden avaaminen tarkoittaa, että sen osuus Merenkululaitoksen teettämistä töistä pienenee, jolloin tilalle tulisi löytää korvaavaa toimintaa resurssien työllistämiseksi.

Nollavaihtoehto

Nollavaihtoehtodossa sisäisen tuotannon haasteena on, että se ei voi osallistua Merenkululaitoksen järjestämiin kilpailutuksiin, joten sen osuus Merenkululaitoksen töistä pienenee väistämättä markkinoiden avaamisen myötä. Toisaalta osana valtionhallinnon viranomaista se ei voi eikä sen kuulu myöskään lähteä aktiivisesti etsimään uusia asiakkaita ja laajentamaan toimintaansa Merenkululaitoksen töiden ulkopuolelle. Tämä johtaa väistämättä resurssien vajaakäyttöön, mutta ei kuitenkaan vähennä Merenkululaitoksen kustannuksia, koska valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan mukaisesti mahdolliset henkilöstövähennykset voidaan toteuttaa lähinnä luonnollisen poistuman kautta.

Tilaajaviranomaisen näkökulmasta sisäisen tuotannon olemassaolo on toisaalta positiivista, koska se pystyy räätälöimään palvelujaan joustavasti tilaajan tarpeiden mukaisesti. Toisaalta tilaajaviranomaisen on kuitenkin määriteltävä tarkasti, mitä palveluita se teettää sisäisellä tuotannolla ja mitä se kilpailuttaa markkinoilla.

Markkinoiden toimimisen ja aidon kilpailun syntymisen näkökulmasta tilanne on hankala, koska sisäisen tuotannon olemassa olo saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja vähentää ulkopuolisten toimijoiden kiinnostusta tulla markkinoille ja panostaa vaadittaviin investointeihin. Markkinoiden avaaminen on kaikin puolin keinoitekoisempaa, kuin jos sisäinen tuotanto olisi kokonaan eriytetty Merenkululaitoksesta.

Kokonaisratkaisut

Molemmissa kokonaisratkaisuissa markkinat pääsevät kunnolla avautumaan, koska Merenkululaitokseen ei jää tuotannollista toimintaa, vaan sen on kilpailutettava kaikki työt. Koska perustettavalle liikelaitokselle tai toimijalle, johon sisäinen tuotanto yhdistetään, ei ole määritetty siirtymäajan jälkeen automaattisesti tiettyä osuutta Merenkululaitoksen teettämistä töistä, se joutuu toimimaan markkinaehtoisesti, ja volyymit saattavat pienentyä ja

vaihdella huomattavasti. Tällöin haasteena on korvaavan työn löytäminen vapautuville resursseille.

Molemmissa vaihtoehtoissa tuotannolla on mahdollisuudet toiminnan ja asiakaskunnan laajentamiseen Merenkululaitoksen ulkopuolelle sekä palveluiden innovatiiviseen kehittämiseen menetetyin volyymin korvaamiseksi. Kuitenkin omassa liikelaitoksessa se on haasteellisempaa ja todennäköisesti hitaampaa, koska tuotanto ei pysty vastaavasti hyödyntämään toiminnan synergioita ja olemassa olevaa asiakaskuntaa kuin vaihtoehdossa, jossa se yhdistetään olemassa olevaan markkinatoimijaan.

Osittaisratkaisut

Väylätuotannon osittaisratkaisuissa asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne -näkökulman kriteerit toteutuvat pääsääntöisesti samalla tavalla kuin kokonaisratkaisuissa. Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntyminen mahdollistuu kuitenkin paremmin vaihtoehtoissa, joissa sisävesien ja rannikoiden väylätuotanto eriytetään toisistaan. Tällöin markkinoille syntyisi samalla kertaa kaksi toimijaa, jotka voisivat molemmat osallistua Merenkululaitoksen järjestämiin kilpailutuksiin.

Merikarttatuotannon osalta on puhuttava erikseen tuotannollisen työn eli karttojen valmistuksen markkinoista ja toisaalta lopputuotteen eli lähinnä veneilykarttojen markkinoista. Tuotannollisen työn markkinoilla on tällä hetkellä ainoastaan yksi varteenotettava toimija, johon karttatuotanto voitaisiin mahdollisesti liittää. Koska karttatuotannon volyymit ovat pieniä, tuotannollinen työ on tarkoituksenmukaista kilpailuttaa vain yhdessä osassa, jolloin osaaminen ei myöskään pääse kehittymään markkinoilla muuten kuin sillä toimijalla, joka kilpailutuksen voittaa. Näin ollen riskinä on, että nykyisen valtion sisäisen monopolin sijasta markkinoille syntyy yksityinen monopoli, mikä ei ole tavoiteltavaa.

Karttatuotannon lopputuotteelle eli veneilykarttoille sen sijaan on mahdollista synnyttää toimivat markkinat. Se edellyttäisi kuitenkin Merenkululaitoksen luopumista virallisten veneilykarttojen tuottamisesta, koska ne vähentävät ulkopuolisten toimijoiden kiinnostusta panostaa karttatuotantoon ja siten estävät markkinoiden syntymisen.

Väyläsuunnittelun, viittatehtaan ja merenmittauksen osittaisratkaisuissa kriteerit toteutuvat pääsääntöisesti samalla tavalla kuin kokonaisratkaisuissa.

6.4 Tuotannon toiminnallinen tehokkuus

Toiminnallisen tehokkuuden varmistaminen on keskeistä, jotta nykyinen sisäinen tuotanto menestyy tulevaisuudessa avoimilla markkinoilla Merenkululaitoksen järjestämissä kilpailutuksissa. Toiminnallinen tehokkuus on myös edellytys valtionhallinnon tuottavuustavoitteiden saavuttamiseksi.

Nollavaihtoehto

Nollavaihtoehdossa ja yksittäisten palvelukokonaisuuksien osittaisissa nollaratkaisuissa tilaajaviranomaisen ja tuotannon keskinäiset synergiat, kuten yhteiset tietojärjestelmät ja hallinnolliset tukipalvelut, pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi sisäinen tuotanto pystyy keskittymään automaattisesti juuri niiden palveluiden tuottamiseen, jotka tilaajan kanssa sovitaan. Riskinä on kuitenkin, että omaa tuotantoa ei pystytä sopeuttamaan määrällisesti ja laadullisesti oikealle tasolle palvelutaso- ja laatuvaatimusten kanssa, vaan tuotetaan mahdollisesti ylilaatua, jonka kustannukset ovat korkeat.

Koska sisäinen tuotanto ei voi eikä sen tarvitse osallistua tilaajan järjestämiin kilpailutuksiin, sillä ei ole todellista motiivia kustannustehokkuuden ja kilpailukykyisyyden kehittämiseen. Toiminnan tehostamista rajoittaa toisaalta myös tarvittavan joustavuuden puuttuminen valtionhallinnon toimintamalleista ja rakenteista. Myöskään pienenevän työvolyymin korvaamiseen ja toiminnan kausivaihtelun tasaamiseen ei ole keinoja samalla tavalla kuin vaihtoehdossa, jossa sisäinen tuotanto on eriytetty Merenkululaitoksesta.

Kokonaisratkaisut

Tuotannon toiminnallisen tehokkuuden näkökulmasta kokonaisratkaisut eroavat eniten toisistaan. Perustettaessa sisäisestä tuotannosta oma liikelaitos, menetetään synergiat Merenkululaitokseen esimerkiksi tietojärjestelmien ja hallinnollisten tukipalvelujen osalta eikä toisaalta saada tilalle toiminnallisia synergioita ja esimerkiksi mahdollisuuksia kausivaihtelun tasaamiseen ja pienenevän työvolyymin korvaamiseen uudelta kumppanilta, kuten vaihtoehdossa, jossa sisäinen tuotanto liitetään olemassa olevaan toimijaan.

Toisaalta kuitenkin molemmissa kokonaisratkaisuissa on paremmat mahdollisuudet toiminnan sopeuttamiseen siirtymäajan jälkeen todellisen kysynnän mukaiseksi ja kustannustehokkuuden ja kilpailukykyyn parantamiseksi kuin nollavaihtoehdossa.

Osittaisratkaisut

Eri palvelukokonaisuuksien osittaisratkaisut toteuttavat toiminnallisen tehokkuuden kriteereitä pääosin samalla tavoin kuin nollavaihtoehto ja kokonaisratkaisutkin. Kuitenkin toiminnallisia synergioita pystytään hyödyntämään erityisen huonosti vaihtoehdossa, jossa rannikoiden väylätuotannosta, merenmittauksesta tai viittatehtaasta perustetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos. Koska molemmat palvelukokonaisuudet ovat pieniä, toiminnan käynnistämiseksi tarvittavat investoinnit osaamiseen, tietojärjestelmiin ja hallinnollisiin tukipalveluihin tuntuvat kohtuuttoman suurilta.

Merikarttatuotannon osalta nykyinen tuotantoprosessi on monimutkainen ja polveilee edestakaisin tilaajan ja tuotannon välillä ja aineistoja joudutaan tarkastamaan useaan kertaan karttojen oikeellisuuden varmistamiseksi. Prosessin selkeyttäminen on mahdollista vain pitkällä tähtäimellä karttatuotannon käyttämän tietovaraston tietojen täydentymisen myötä, joten toiminnallisen tehokkuuden ei nähdä parantuvan, vaikka karttatuotanto eriytettäisiin Merenkululaitoksesta. Tilaajaviranomaisen ja tuotannon välisen tiiviin yhteistyön ja prosessiin liittyvien synergoiden vuoksi eriyttäminen todennäköisesti jopa heikentäisi toiminnallista tehokkuutta. Toisaalta karttatuotantoon kuitenkin kuuluu tehtäviä, jotka joka tapauksessa pitäisi hallitusti lakkauttaa Merenkululaitoksesta, kuten filmien ja painolevyjen valmistaminen sekä varastointi ja karttojen laitosmyynti.

6.5 Henkilöstö ja osaaminen

Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta keskeistä on Merenkululaitoksen kannalta kriittisen erityisosaamisen säilyttäminen ja kehittäminen. Oleellinen kriteeri vaihtoehtoja arvioitaessa on myös pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen, sillä hallitun henkilöstöpolitiikan noudattaminen on edellytys valtionhallinnon rakennejärjestelyissä.

Nollavaihtoehto

Sisäisen tuotannon henkilöstön näkökulmasta nollavaihtoehto koetaan turvallisimmaksi ja riskittömimmäksi vaihtoehdoksi, koska sen ei tarvitse sopeutua uudenlaisiin toimintamalleihin ja toisaalta sen asema valtion viroissa on turvatumpi. Näistä lähtökohdista henkilöstö tukee nollavaihtoehtoa. Asiaa koskeva henkilöstön mielipide on raportin liitteenä neljä. Myös tilaajaviranomaisen näkökulmasta nollavaihtoehto on sikäli kiinnostava, että se pysyy tarvittaessa hyödyntämään tuotannon osaamista ja resursseja esimerkiksi kilpailutettuihin palveluihin liittyvissä valvontatehtävissä. Merenkululaitoksen töihin tarvittavan erityisosaamisen säilyminen ja kehittyminen voidaan nollavaihtoehdossa varmistaa paremmin kuin eriyttämisvaihtoehdoissa.

Toisaalta nollavaihtoehto saattaa aiheuttaa epäselvyyttä tilaajan ja tuotannon välisissä rooleissa ja vastuissa, koska niitä ei ole täysin välttämätöntä erottaa. Henkilöstönäkökulman haasteena nollavaihtoehdossa on, että sitä pidetään väliaikaisena ratkaisuna, mikä heikentää sisäisen tuotannon haluttavuutta työnantajana erityisesti osaavan henkilöstön rekrytoinnissa.

Kokonaisratkaisut

Jotta Merenkululaitoksessa säilyy riittävä substanssiosaaminen tilaajaviranomaisen tehtävien hoitamiseen, saattaa sisäisen tuotannon eriyttäminen tarkoittaa joitakin lisärekrytointeja tilaajan puolelle. Esimerkiksi navigointitekniikan suunnitteluosaamisen varmistamiseksi rekrytointitarve olisi todennäköisesti 1-2 henkilöä. Sisäisen tuotannon tarvitseman kaupallisen osaamisen näkökulmasta liittäminen olemassa olevaan toimijaan toisi mukanaan myös kaupallista osaamista, kun taas liikelaitokseen sitä on hankittava ulkopuolelta. Joka tapauksessa sisäisen tuotannon eriyttäminen Merenkululaitoksesta pakottaa selkeyttämään tilaajan ja tuotannon väliset roolit ja vastuut, jotka ovat nykytilanteessa olleet osittain epäselvät erityisesti merikarttatuoannossa.

Liittäminen olemassa olevaan toimijaan nähdään henkilöstön kannalta haasteellisena vaihtoehtona, koska se joutuu sopeutumaan uuteen yrityskulttuuriin ja toimintamalleihin. Sen sijaan oman liikelaitoksen perustamista pidetään positiivisempänä ja motivoivampana ratkaisuna, koska se mahdollistaa toimintamallien kehittämisen alusta asti itse ja omilla ehdoilla.

Mahdollisuuksissa pitkäjänteiseen henkilöstösuunnitteluun ei nähdä suuria eroja kokonaisratkaisujen välillä. Kuitenkin omassa liikelaitoksessa uuden liiketoiminnan kehittäminen kausivaihtelun tasaamiseksi ja ylikapasiteetin hyödyntämiseksi on todennäköisesti haasteellisempaa kuin olemassa olevan kumppanin kanssa, mitä voidaan henkilöstön näkökulmasta pitää riskinä.

Osittaisratkaisut

Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta eri palvelukokonaisuuksien osittaisratkaisuissa ei ole merkittäviä eroja, ja ne täyttävät kriteerit pääosin samalla tavoin kuin nollavaihtoehto ja kokonaisratkaisutkin. Kuitenkin haluttavuus työnantajana on henkilöstön mielestä sidoksissa siihen, miten suuri toimija sisäisestä tuotannosta muodostuu yksinään tai liitettynä olemassa olevaan toimijaan. Esimerkiksi väylätuotannon ratkaisuista ne, joissa sisävesien ja rannikoiden tuotanto pidetään yhdessä, ovat houkuttelevampia kuin jos ne eriytettäisiin.

Merikarttatuotanto ja väyläsuunnittelu ovat pieniä palvelukokonaisuuksia, joissa tarvitaan sellaista erityisosaamista, jota muualta markkinoilta ei ole saatavissa ja jota toisaalta tarvitaan sekä tilaajaviranomaisen että tuotannon puolella. Sen vuoksi osaamisen säilymisen ja kehittämisen varmistaminen on haasteellisempaa vaihtoehtoissa, joissa ne eriytetään Merenkululaitoksesta, ja vaarana on tarvittavan erikoisosaamisen väheneminen. Erityisesti tilattavien suunnittelupalveluiden volyymi on niin pieni, että sen jakautuminen useille toimijoille ei mahdollista syvällisen väyläosaamisen hallintaa. Sen vuoksi on keskeistä varmistaa riittävän substanssiosaamisen säilyminen Merenkululaitoksessa.

Oman yhtiön tai liikelaitoksen perustaminen rannikoiden väylätuotannosta, merenmittauksesta ja viittatehtaasta nähdään riskialttiina vaihtoehtona pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun kannalta. Koska kyseiset yksiköt ovat pieniä ja erityisesti väylätuotannossa ja merenmittauksessa on suurta kausivaihtelua ja vain yksi merkittävä asiakas, henkilöstön asema on riippuvainen työvolyymien pysymisestä tasaisena. Lisäksi viittatehtaan henkilöstön näkökulmasta viittatehtaan yhdistämistä yksinään olemassa olevaan markkinatoimijaan ei pidetä houkuttelevana vaihtoehtona.

6.6 Vaihtoehtojen toteutumisen edellytykset

Nollavaihtoehdossa keskeinen kysymys on, voiko se olla pysyvä ratkaisu, vai tarkoittaako se lähinnä aikalisän ottamista ja uutta selvitystä tuotannon eriyttämisestä muutaman vuoden kuluttua. Esimerkiksi mahdollisen väyläviraston toteutuminen nähdään uhkatekijänä, joka saattaisi jälleen horjuttaa sisäisen tuotannon asemaa Merenkululaitoksessa.

Kaikkien sisäisen tuotannon palvelukokonaisuuksien kesken ei ole tunnistettu toiminnallisia synergioita. Erityisesti merikarttatuotanto on hyvin itsenäinen palvelukokonaisuus, joka ei ole toiminnallisesti sidoksissa mihinkään muuhun sisäisen tuotannon palvelukokonaisuuteen. Sen sijaan väylätuotannon ja väyläsuunnittelun keskinäiset synergiat ovat merkittävät, sillä suunnitteluosaamista ja -resursseja voidaan hyödyntää väylätuotannon hankkeissa esimerkiksi projektinhallinnollisissa tehtävissä. Merenmittauksella on synergioita väylätuotantoon ja suunnitteluun lähinnä väylien Navi-kuntoonpanohankkeen puitteissa. Viittatehdas on varsin itsenäinen yksikkö jo nykyisellään, joten sen pitäminen yhdessä muiden palvelukokonaisuuksien kanssa ei ole välttämätöntä. Käytännössä väylätuotanto on viittatehtaan asiakas. Sisäisen tuotannon synergioiden näkökulmasta ei siis ole välttämätöntä eriyttää sisäistä tuotantoa yhtenä kokonaisuutena jommankumman kokonaisratkaisun mukaisesti, sillä palvelukokonaisuuksia yhdistää lähinnä yhteinen asiakas.

Myöskään tilaajaviranomaisen näkökulmasta kokonaisratkaisu ei ole välttämätön. Kilpailun aikaansaamiseksi ja toimivien markkinoiden luomiseksi se ei voi tilata laajoja, useita eri palvelukokonaisuuksia sisältäviä palveluita. Lisäksi liian suurissa tilattavissa kokonaisuuksissa kustannusten läpinäkyvyys saattaa heikentyä.

Potentiaalisia kumppaneita, joilla olisi kiinnostusta neuvotella Merenkululaitoksen sisäisen tuotannon yhdistämisestä omaan toimintaansa, on haastattelujen perusteella kaikkien palvelukokonaisuuksien osalta. Suurin kiinnostus markkinoilla tuntuu kohdistuvan itse palveluntuotantoon, mutta toimijat olisivat kiinnostuneita neuvottelemaan myös sisäisen tuotannon henkilöstön ja kaluston siirtymisestä, mikäli riittävä siirtymäaika voidaan taata. Käytännön huolenaiheina markkinatoimijoilla oli kuitenkin läpinäkyvyyden varmistaminen ratkaisuja tehdessä. Kiinnostuneissa toimijoissa on sekä valtion liikelaitoksia että yksityisiä yrityksiä. Haastattelun tulosten perusteella voidaan todeta, että mitään vaihtoehtoista ei tarvitse sulkea pois siksi, että markkinoilta ei löytyisi kiinnostusta sitä kohtaan.

6.7 Vaihtoehtojen pisteytys

Vaihtoehtojen arvottamiseksi ja keskinäisen paremmuusjärjestyksen selville saamiseksi selvityksessä mukana olleet vaihtoehdot pisteytettiin määriteltyjen arviointikriteerien mukaisesti. Pisteytykset perustuvat vaihtoehtojen sanallisiin kuvauksiin. Osa vaihtoehdoista jätettiin kuitenkin kokonaan pisteyttämättä, koska todettiin, että niiden toteuttaminen on epärealistista tai arviointi muuten tarpeetonta. Pisteyttämättä jätetyt vaihtoehdot perusteluineen ovat:

Vaihtoehto 5.1 - Merenmittauksen osittainen nollaratkaisu

- Kyseessä on merenmittauksen osalta osittainen ratkaisu, joka koskee vain muutamaa (n. 3) henkilötyövuotta. Ratkaisu on varotoimenpide valtio-omistajan kokonais-synergioiden turvaamiseksi esim. sotilasmerenmittausten osalta. Vaihtoehto voidaan tarvittaessa toteuttaa yhdessä minkä tahansa muun merenmittauksen vaihtoehdon kanssa.

Vaihtoehto 6.2 - Merikarttojen osalta filmien ja painolevyjen valmistaminen eriytetään ja liitetään osaksi kustannussopimusta

- Todennäköisesti vaihtoehto 6.1 (merikarttatuotannon nollavaihtoehto) johtaa pitkällä aikavälillä joka tapauksessa siihen, että filmien ja painolevyjen tuotanto siirretään osaksi kustannussopimusta. Sen takia merikarttatuotannon osittaisratkaisu 2 ei ole varsinaisesti erillinen vaihtoehto vaan osa merikarttatuotannon osittaista nollaratkaisua.

Vaihtoehto 6.4 - Veneilykarttatuotanto yhdistetään olemassa olevaan toimijaan ja virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkulkulaitokseen

- Vaihtoehdon toteuttaminen on käytännössä epärealistista, koska merikarttatuotannon prosessi eri kartoille on sama eikä henkilöstöä voi jakaa veneily- ja kauppamerenkulun karttoja tekeviin. Veneilykarttojen osalta keskeinen kysymys on, pitäisikö MKL luopua kokonaan virallisista veneilykartoista (tai mahdollisesti siirtyä vain niiden tarkastajan rooliin). Käytännössä tämä voidaan toteuttaa sekä vaihtoehdossa 6.1 että 6.3.

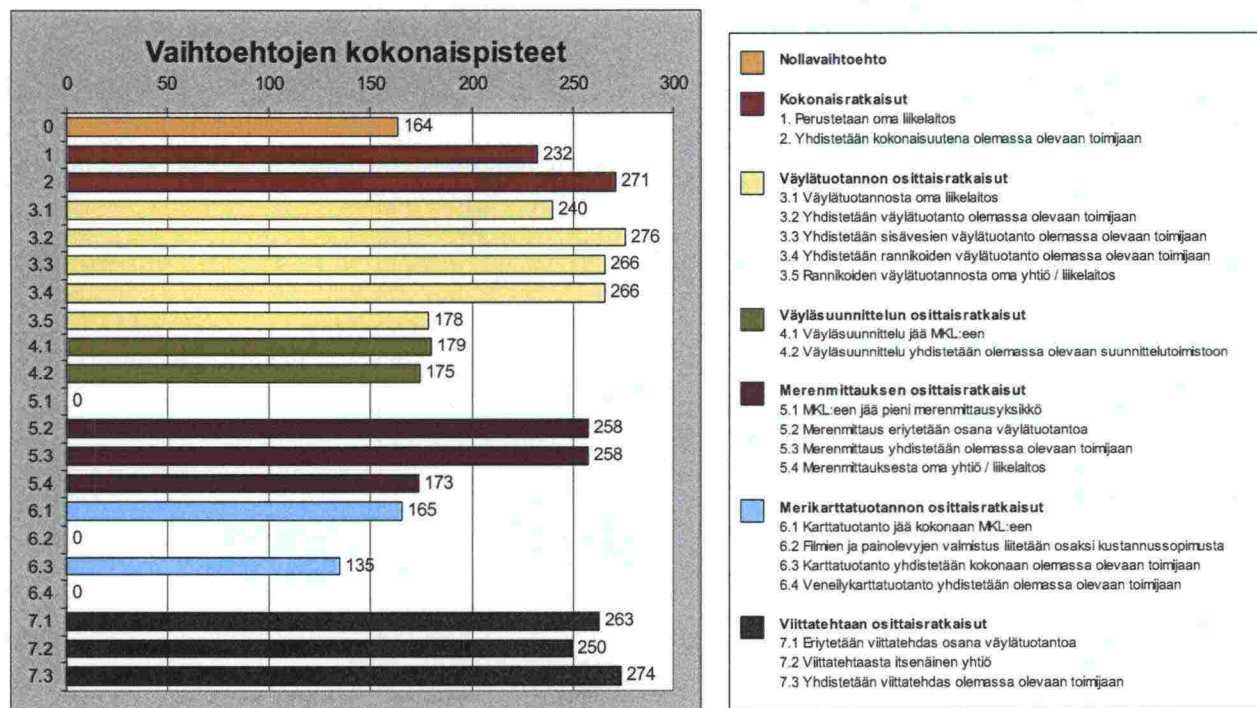
Lisäksi merikarttatuotannon ja väyläsuunnittelun vaihtoehtoja pisteytettäessä todettiin, että kaikki määritellyt kriteerit eivät suoraan sovellu niiden osittaisratkaisujen arviointiin. Arvioimatta jätetyt kriteerit sekä merikarttatuotannon että väyläsuunnittelun osalta ovat:

- 1.3 Rahoitusmallien joustavuus
- 1.4 Merenkulkulaitoksen keskittyminen tilaajaviranomaisen tehtäviin
- 2.1 Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen mahdollistaminen tuotannolle

Sekä merikarttatuotanto että väyläsuunnittelu ovat henkilöstövaltaisia palvelukokonaisuuksia, joissa ei ole merkittäviä investointitarpeita, joten rahoitusmallien joustavuus ei ole niiden kannalta merkityksellinen kriteeri. Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentaminen ei ole kummallekaan palvelukokonaisuudelle mahdollista, mutta se ei ole myöskään tarkoituksenmukaista osittaisissa nollaratkaisuissa. Sen vuoksi nollaratkaisua ja eriyttämiskäytäntöä ei pidetty vertailukelpoisina kyseisen kriteerin osalta. Lisäksi merikarttatuotannossa vastuu karttojen oikeellisuudesta on kriittisempi arvioitava tekijä kuin se, voiko Merenkulkulaitos keskittyä karttojen osalta vain tilaajaviranomaisen tehtäviin, ja jo hankintastrategiaa laadittaessa erityisesti virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotannon on linjattu olevan viranomaistoimintaa. Suunnittelupalveluita on puolestaan ostettu jo vuosien ajan sisäisen tuotannon lisäksi ulkopuolisilta markkinoilta, joten sisäisen suunnitteluyksikön ei katsota

estävän Merenkululaitoksen keskittymistä tilaajaviranomaisen tehtäviin suunnittelun osalta.

Sellaisten vaihtoehtojen pisteytyksessä, joissa sisäisen tuotannon kokonaisuus tai osia liitetään olemassa oleviin markkinatoimijoihin, on arvioitu optimaalisinta tilannetta, mikä liittämisellä on mahdollista saavuttaa, eikä arvioitu vaihtoehtoa jonkun tietyn yksittäisen markkinatoimijan näkökulmasta. Pisteytyksessä ei ole myöskään otettu kantaa, täyttäisikö mikään potentiaalisista kumppaneista kriteereitä optimaalisella tavalla.



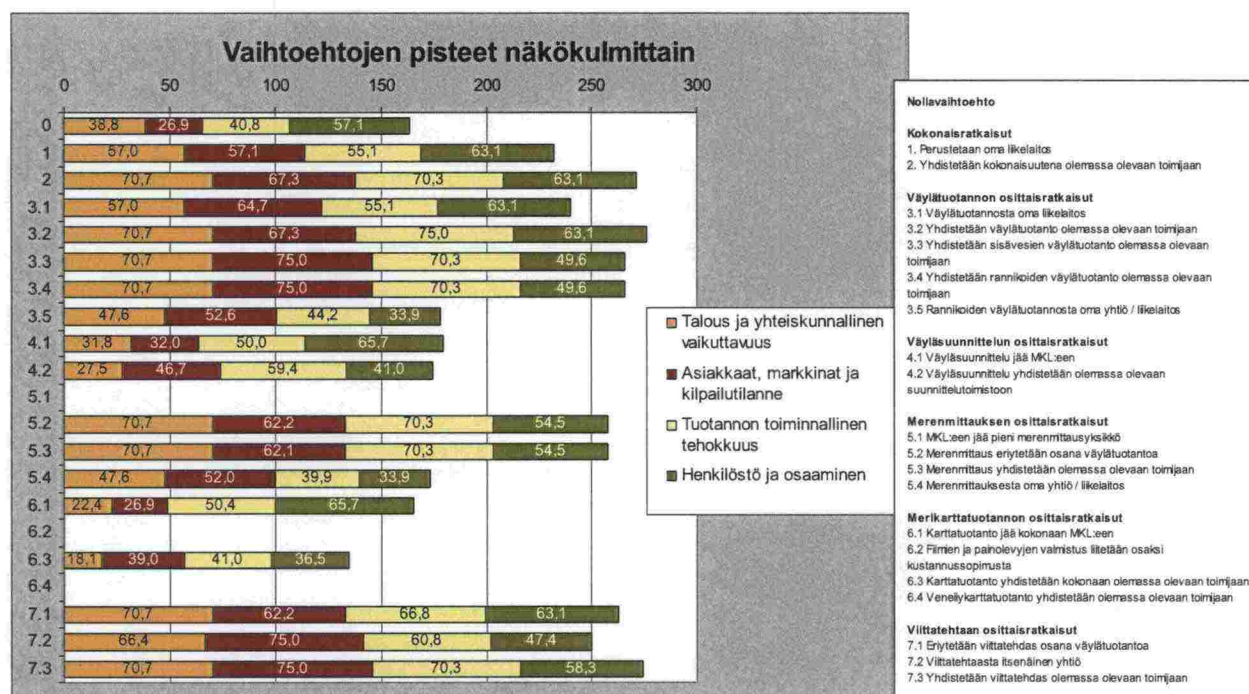
Vaihtoehtojen pisteytys osoittaa, että nollaratkaisu täyttää määritellyt arviointikriteerit selvästi heikommin kuin vaihtoehdot, joissa sisäinen tuotanto eriytetään Merenkululaitoksesta. Lisäksi sellaiset eriyttämismallit, joissa sisäinen tuotanto yhdistetään kokonaisuutena tai osissa olemassa oleviin markkinatoimijoihin, täyttävät kriteerit paremmin kuin esimerkiksi oman liikelaitoksen perustaminen. Liittämistä olemassa oleviin markkinatoimijoihin tukevat erityisesti kriteerit toiminnallisten synergiahyötyjen löytämisestä ja sisäisen tuotannon kilpailukykyyn varmistamisesta. Liikelaitoksen pisteet puolestaan jäävät alhaisemmiksi samojen kriteerien perusteella.

Yksittäisten palvelukokonaisuuksien osittaisratkaisujen väliset piste-erot ovat melko pieniä ja siten suhteellisen merkityksettömiä. Kuitenkin vaihtoehdot, joissa yksittäisistä palvelukokonaisuuksista kuten merenmittauksesta tai väylien ylläpidosta rannikoilla muodostettaisiin itsenäinen yhtiö tai liikelaitos, ovat saaneet selvästi vähemmän pisteitä kuin muut vaihtoehdot. Tämä johtuu siitä, että kokonaisuudet nähdään liian pieniksi, jolloin kaikki synergiahyödyt menetetään ja toisaalta sekä riskien että investointikustannusten uskotaan kasvavan kohtuuttomasti.

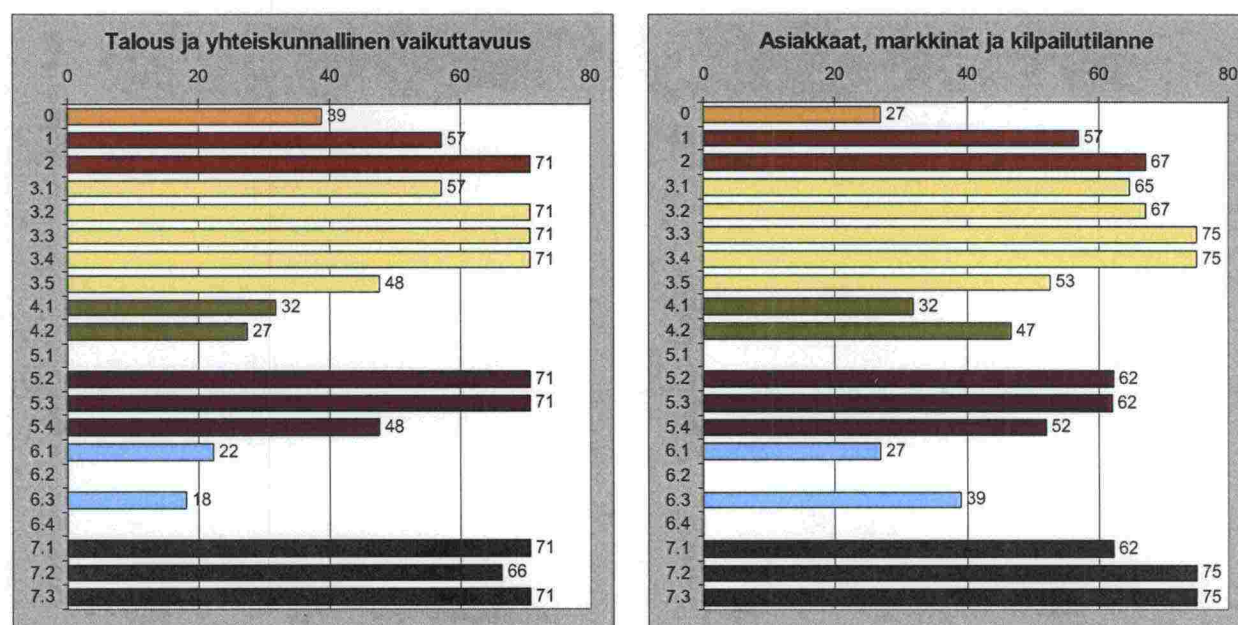
Merikarttatuotannon pisteytys poikkeaa muista kokonais- ja osittaisratkaisuksista, sillä sen osalta osittainen nollaratkaisu eli jääminen Merenkululaitokseen nähdään kriteerit paremmin täyttävänä vaihtoehtona kuin eriyttäminen. Tämä johtuu osittain pisteyttämättä jät-

Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys
Loppuraportti

tyistä kriteereistä, mutta suurelta osin kuitenkin siitä, että sen toiminnalliset synergiat ti-laajaviranomaisen kanssa ovat suuret ja tarvittavan erikoisosaamisen säilyminen pystytään varmistamaan nollavaihtoehdossa paremmin. Samoilla perusteilla myös väyläsuunnittelun osittainen nollavaihto on saanut hieman enemmän pisteitä kuin suunnitteluyksikön yhdistäminen olemassa olevaan markkinatoimijaan.

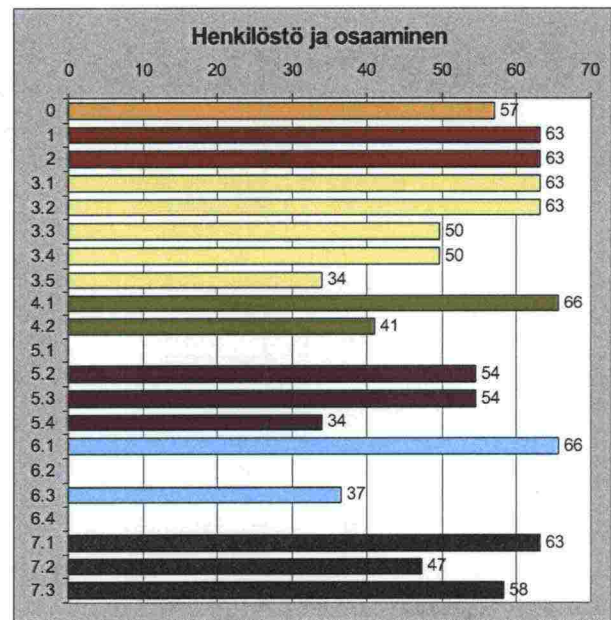
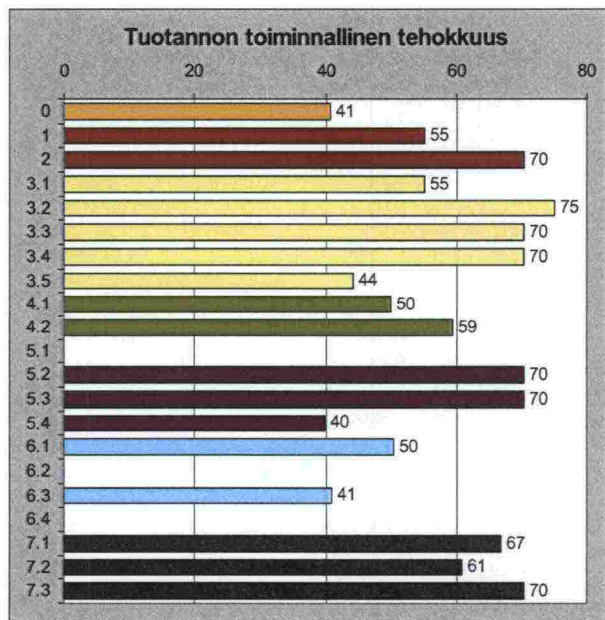


Talouden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kriteerit täyttyvät parhaiten vaihtoehtoissa, joissa sisäinen tuotanto yhdistetään olemassa oleviin toimijoihin. Erityisesti investointien rahoitusmahdollisuudet ovat yksityisellä sektorilla ja suuremmilla toimijoilla paremmat.



Asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailutilanteen kriteerit täyttyvät parhaiten vaihtoehdoissa, joissa sisäinen tuotanto yhdistetään olemassa oleviin toimijoihin. Erityisen hyvin markkinoiden kehittymiseen vaikuttavat vaihtoehdot, joissa rannikoiden ja sisävesien väylätuotanto erotetaan toisistaan.

Tuotannon toiminnallisen tehokkuuden kriteerit täyttyvät parhaiten vaihtoehdoissa, joissa sisäinen tuotanto yhdistetään olemassa oleviin toimijoihin. Niissä on parhaat mahdollisuudet kausivaihtelun tasaamiseen ja synergian hyödyntämiseen kumppanin nykyisten toimintojen kanssa.



Henkilöstön ja osaamisen kriteerit täyttyvät parhaiten vaihtoehdoissa, joissa sisäinen tuotanto pidetään mahdollisimman suurena kokonaisuutena tai se jää Merenkululaitokseen. Erityisesti osaaminen pystytään varmistamaan parhaiten isoissa kokonaisuuksissa.

7 Johtopäätökset ja suositus valittavasta etenemisvaihtoehdosta

Keskeisin päätös sisäisen tuotannon tulevaisuutta ratkaistaessa on, säilyykö se nollavaihtoehdon mukaisesti jatkossakin osana Merenkululaitosta vai eriytetäänkö se. Vaihtoehtojen arvioinnin ja potentiaalisten kumppanien haastattelujen perusteella Merenkululaitoksella näyttäisi olevan kolme vaihtoehtoista tapaa toteuttaa sisäisen tuotannon eriyttämisen, mikäli siihen ratkaisuun päädytään:

- Oman liikelaitoksen perustaminen
- Koko sisäisen tuotannon yhdistäminen olemassa olevaan toimijaan valtion sisäisillä järjestelyillä
- Palvelutuotannon ulkoistaminen joko kokonaisuutena tai osissa.

Oman liikelaitoksen perustaminen sisäisestä tuotannosta on selkeä ratkaisu, joka noudattelee muiden liikenne- ja viestintäministeriön alaisten virastojen kohdalla tehtyjen ratkaisujen kanssa samaa linjaa.

Mikäli sisäinen tuotanto halutaan yhdistää liikelaitokseen valtion sisäisillä järjestelyillä, vaihtoehdot ovat käytännössä Varustamoliikelaitos tai Tieliikelaitos. Kuitenkin molempien liikelaitosten sisäinen kehitysvaihe on sellainen, että uusien toimintojen yhdistäminen niihin ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista ja saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä tai jopa vaarantaa meneillään olevan kehityksen.

Osittaisratkaisut ja kokonaisratkaisu, joissa sisäinen tuotanto yhdistetään johonkin muuhun olemassa olevaan markkinatoimijaan, tarkoittavat käytännössä tuotannollisten palveluiden ulkoistamista. Läpinäkyvyyden varmistamiseksi ja hankintalainsäädännön mukaisesti ulkoistaminen tulisi toteuttaa kilpailuttamalla palveluntuotanto joko yhtenä kokonaisuutena tai osissa palvelukokonaisuuksittain. Tällöin kumppania tai kumppaneita, joille palveluntuotanto ulkoistetaan, ei voi päättää etukäteen, vaan ne valikoituvat Merenkululaitoksen kilpailuttamisasiakirjoissa määrittelemien kriteerien perusteella. Kilpailutuksessa voidaan asettaa ehdoksi, että sisäisen tuotannon henkilöstö ja kalusto siirtyvät kumppanille. Lisäksi Merenkululaitos sitoutuu ostamaan kumppanilta siirtymäaikana sovittavan määrän palveluita, ja markkinoiden avaaminen voi tapahtua täysimääräisesti vasta siirtymäajan päätyessä.

Sisäisen tuotannon eriyttämispäätöksessä on lähtökohtina huomioitava seuraavat linjaukset:

1. Valtionhallinnon yleiset linjaukset virastojen organisaatoratkaisuista tuotannollisen toiminnan suhteen
 - Valtionhallinnon tavoitteena on tuotannollisen toiminnan irrottaminen valtion virastoista ja niiden keskittyminen tilaajaviranomaisena toimimiseen.
2. Valtiovarainministeriön valtionhallinnon viranomaisille asettamat tuottavuustavoitteet
3. Budjetin ja valtion supistuvien rahoituskehysten aiheuttamat haasteet toiminnan rahoituksen näkökulmasta

4. Merenkululaitoksen organisaatiouudistuksen eteneminen.

- Merenkululaitoksessa on vuonna 2001 käynnistetty rakennemuutos, jonka tavoitteena on eriyttää tilaajaviranomaisen tehtävät ja tuotannollinen toiminta toisistaan. Rakennemuutos on tähän mennessä johtanut mm. Varustamo- ja Luotsausliikelaitosten perustamiseen.

Nollavaihtoehto ei toteuta valtionhallinnon yleisiä tavoitteita eikä se myöskään tue Merenkululaitoksen omaa tavoitetta organisaation selkeyttämisestä, joten se ei ole ainakaan pitkällä aikavälillä kestävä ratkaisu. Esimerkiksi mahdollisen väyläviraston perustaminen todennäköisesti johtaisi uudelleen keskusteluihin sisäisen tuotannon kohtalosta. Koska kilpailun avaamista jatketaan joka tapauksessa, nollavaihtoehto johtaisi todennäköisesti siihen, että tuotanto siirtyisi kilpailijoille niillä alueilla, joilla on toimivat markkinat. Näin ollen Merenkululaitokseen jäävän sisäisen tuotannon henkilöstömäärää jouduttaisiin väistämättä supistamaan kustannustehokkuuden varmistamiseksi.

Selvityksen keskeinen johtopäätös on, että sisäinen tuotanto tulee eriyttää Merenkululaitoksesta lähtökohtina olevien linjausten toteutumiseksi. Vaihtoehtojen analysoinnin perusteella tultiin siihen tulokseen, että paras vaihtoehto sisäisen tuotannon eriyttämiseen olisi pitää se mahdollisimman isona kokonaisuutena. Lähtökohtaisesti erityisesti väylien ylläpito, kanavien käyttö ja ylläpito sekä merenmittaus ovat selkeästi tuotannollista toimintaa, joten ne on järkevää pitää yhdessä. Sen sijaan väyläsuunnittelu, merikarttatuotanto ja viittatehdas poikkeavat toimintalogiikaltaan muusta tuotannosta, joten niiden eriyttäminen samassa kokonaisuudessa muun tuotannon kanssa ei ole itsestään selvä ratkaisu.

Merikarttatuotanto on hyvin itsenäinen palvelukokonaisuus, jolla ei ole tunnistettua synergiaa muiden sisäisen tuotannon palvelukokonaisuuksien kanssa. Tilaajaviranomaisen lisäksi toiminnallisia synergioita merikarttatuotannolle löytyisi paremmin yksityisten palveluntuottajien kanssa, mutta sellaiseen liittämistä ei nähdä tarkoituksenmukaiseksi ja kustannustehokkaaksi ratkaisuksi ainakaan ennen kuin tietovarastoon ja tuotantoprosessiin liittyvät haasteet on saatu ratkaistua. Lisäksi koska karttatuotannon volyymi on pieni ja siinä tarvitaan erityisosaamista, jota on tällä hetkellä vain Merenkululaitoksessa, markkinoilla ei nähdä olevan aineksia todellisen kilpailun syntymiseen tuotannollisen työn osalta. Vaihtoehdon riskinä onkin, että markkinoille syntyisi monopolitoimija ja Merenkululaitoksen kustannukset nousisivat. Merkittävä osa merikarttatuotannosta (painaminen, markkinointi) on ollut kustannussopimuksella ulkoistettuna jo useita vuosia.

Väyläsuunnittelun osalta on keskeistä varmistaa, että tilaajan puolella säilyy riittävä navigointitekniikan suunnittelun osaaminen sekä resurssit kansainväliseen yhteistyöhön, suunnittelutoiminnan kehittämiseen sekä normituksiin ja muuhun viranomaistoimintaan. Kuitenkin varsinainen suunnittelun prosessirajapinta tilaajan ja tuotannon välillä on selkeä, eikä sitä ole tarkoitus muuttaa. Koska eriyttämisessä on kyse rakenteellisesta ratkaisusta, sitä tehdessä on pystyttävä erottamaan toisistaan prosessi ja yksittäiset henkilöt ja heidän osaamisensa.

Sisäisen tuotannon näkökulmasta väyläsuunnittelutaito nähdään muita tuotannon palvelukokonaisuuksia (väylätuotanto, merenmittaus) yhdistävänä tekijänä, jonka merkitys olisi keskeinen esimerkiksi eriytetyn sisäisen tuotannon toiminnan laajentamisessa. Näin ollen varsinaisen tuotannollisen suunnittelun pitäisi olla mukana eriytettävässä sisäisen tuotannon kokonaisuudessa. Tilaajaviranomaisen ja tuotannon välinen rajapinta kulkisi esi- ja navigointiteknisessä suunnittelussa, jotka olisivat tilaajan vastuulla.

Viittatehtaan osalta on keskeistä varmistaa toiminnan läpinäkyvyys, mikäli se pidetään osana muun sisäisen tuotannon kokonaisuutta. Viittatehtaan asemaa muun tuotannon kanssa samassa kokonaisuudessa ei kuitenkaan pidetä ongelmallisena, koska markkinoilla on olemassa muitakin muoviviittojen valmistajia. Merenkululaitos pystyy tilaajaviranomaisen roolissa määrittelemään viitoille sellaiset laatuvaatimukset, että kilpailua voidaan tarvittaessa avata myös viittojen osalta, eikä monopolia pääse syntymään. Viittatehtaan tulisi olla mukana tuotannon kokonaisratkaisussa, mutta siirtymäaikana sen asemaa tulisi tarkastella vielä niin, että toiminnan läpinäkyvyys pystytään kunnolla varmistamaan.

7.1 Ohjausryhmän suositus valittavasta vaihtoehdosta

Hankkeen ohjausryhmä päätyi suositamaan sisäisen tuotannon eriyttämistä Merenkululaitoksesta kokonaisratkaisun 1 mukaisesti siten, että sisäisestä tuotannosta perustetaan oma liikelaitos. Kokonaisuuteen kuuluisivat kaikki muut sisäisen tuotannon toiminnot paitsi merikarttatuotanto. Vaikka tämä vaihtoehto ei pisteytyksessä saanutkaan parhaita pisteitä, todettiin, että sisäisen tuotannon liittämiseen johonkin olemassa olevaan toimijaan näyttäisi suurista mahdollisuuksista huolimatta liittyvän huomattavasti enemmän riskejä kuin omaan liikelaitokseen.

Oman liikelaitoksen perustamista puoltavat mm. seuraavat seikat:

- Liikelaitos on edelleen osa valtiota, joten sen toimintaa voidaan ohjata lainsäädännöllä ja poliittisella päätöksenteolla. Näin ollen myös Merenkululaitoksen tarvitsemiin palvelujen saatavuus voidaan varmistaa paremmin kuin yksityisten toimijoiden kanssa. Lisäksi valtionhallinnon synergiat mm. Puolustusvoimiin voidaan varmistaa.
- Henkilöstön asema voidaan turvata siirtymäsopimuksella, ja ratkaisu tuntuu henkilöstön näkökulmasta turvallisemmalta kuin liittäminen olemassa olevaan toimijaan.
- Toimintaa ja osaamista pystytään kehittämään siirtymäajan puitteissa sekä tilaajan että tuotannon puolella ennen markkinoiden täydellistä avaamista. Tuotannon puolella kehitys kohdistuu erityisesti kustannustehokkuuden ja kilpailukykyyn parantamiseen sekä uusien markkinoiden etsimiseen. Tilaaajan tehtävänä on siirtymäajan kuluessa kehittää kilpailuttamisvalmiuksia ja määritellä laatu- ja palvelutasoja sekä käydä keskustelua markkinoiden avaamisesta siirtymäajan jälkeen myös muiden markkinatoimijoiden kuin perustettavan liikelaitoksen kanssa.
- Kilpailun täydellisen avaamisen aikataulu voidaan sopia siirtymäajan puitteissa. Kilpailun aikaansaamiseksi tilaajan on kuitenkin jo ennen liikelaitoksen perustamista pystyttävä esittämään markkinoille konkreettiset suunnitelmat siitä, miten markkinoita avataan siirtymäajan jälkeen.
- Liikelaitoksella on mahdollisuudet laajentaa toimintaansa ja tuotevalikoimaansa mahdollisen kausivaihtelun tasaamiseksi ja ylikapasiteetin hyödyntämiseksi, vaikka se onkin todennäköisesti haasteellisempaa kuin siinä tapauksessa, että sisäinen tuotanto liitettäisiin olemassa olevaan toimijaan.
- Vaihtoehto mahdollistaa tuotannolle uusien liikekumppanien etsimisen siirtymäkauden aikana eikä sulje pois vaihtoehtoa, että ainakin osa toiminnoista mahdollisesti myytäisiin tai niistä muuten luovuttaisiin siirtymäajan jälkeen.

Asiaa koskeva henkilöstön eriävä mielipide on raportin liitteenä neljä.

Hankkeen ohjausryhmän mielestä kokonaisvaihtoehto 2, jossa sisäinen tuotanto liitetään olemassa olevaan markkinatoimijaan, on haasteellinen erityisesti sopivien kumppanien löy-

tymisen näkökulmasta, vaikka se teoriassa ja tehdyn arvioinnin valossa näyttäisikin parhaalta vaihtoehdolta. Esimerkiksi suurin osa haastatelluista potentiaalisista kumppaneista ei olisi halukas neuvottelemaan koko sisäisen tuotannon kokonaisuudesta, joten todelliset vaihtoehdot tämän ratkaisun toteuttamiseksi ovat varsin vähäiset. Käytännössä vaihtoehdot olisivat lähinnä vain Tieliikelaitos ja Varustamoliikelaitos, mutta niiden nykyisen kehitysvaiheen huomioiden ne tuntuvat epärealistisilta vaihtoehdoilta. Esimerkiksi Tieliikelaitoksen mahdollisen yhtiöittämisen kannalta MKL:n toimintojen liittäminen siihen saattaisi vaarantaa meneillään olevan kehityksen, ja toisaalta Varustamoliikelaitoksessa käynnissä olevan kehitysohjelman vuoksi uusien toimintojen liittäminen siihen ei tunnu järkevältä ratkaisulta.

Lisäksi tilaajaviranomaisen tähänastinen kilpailutuskokemus ja käytännön valmiudet kilpailuttamiseen esimerkiksi palvelutaso- ja laatuvaatimusten määrittelyn puuttumisen takia ei todennäköisesti johtaisi parhaaseen mahdolliseen kilpailutustulokseen. Samasta syystä myös kokonaisuuden kilpailuttaminen pienemmissä osissa tuntuu uhkarohkealta vaihtoehdolta.

7.2 Ohjausryhmän suositus merikarttatuotannosta

Merikarttatuotannon osalta hankkeen ohjausryhmän suositus on, että virallisten kauppa-merenkulun karttojen valmistus jää hankintastrategian linjauksen mukaisesti Merenkululaitokseen viranomais toiminnaksi. Kuitenkin tällä hetkellä Merenkululaitoksessa tehtävästä filmien ja painolevyjen valmistuksesta tulisi luopua hallitusti liittämällä se osaksi merikarttojen kustannussopimusta. Sen lisäksi Merenkululaitoksen tulisi luopua merikarttojen varastoinnista ja laitosmyynnistä, joita ei voida pitää viranomais toimintana. Viranomais toiminnaksi jäisivät siis mm. merikarttojen tarkastustoiminta, ENC-karttojen valmistus sekä virallisten kauppa-merenkulun karttojen kartografinen editointi.

Kansainväliset säädökset eivät velvoita Merenkululaitosta tuottamaan virallisia veneily-karttoja kuten ne velvoittavat tuottamaan virallisia kauppa-merenkulun karttoja. Veneily-karttojen osalta Merenkululaitoksen tuleekin kehittää markkinoita siten, että niiden valmistukseen saadaan aikaan toimivat markkinat. Keskeistä kehitystyössä on turvata laadukaiden veneilykarttojen saatavuus sekä alueellinen kattavuus myös tulevaisuudessa. Markkinoiden kehittymisen myötä Merenkululaitoksen tavoitteena on asteittain luopua veneily-karttojen tuotannosta kokonaan, mikä vähentää myös Merenkululaitoksen resurssitarvetta karttatuotannon osalta.

Virallisten kauppa-merenkulun karttojen tuotannon jäämistä Merenkululaitokseen puoltaa viranomaisen vastuu merikarttojen oikeellisuudesta. Riskit virheisiin pienenevät ja vastuu on helpompi kantaa, kun kartta-aineistot tehdään itse painokelpoisiksi asti. Lisäksi kartta-tuotannon osalta nykyinen tilaajan ja tuotannon välinen rajapinta on keinotekoinen yhte-näisen kartanvalmistusprosessin keskellä, ja tuotannon puolella tehdään myös tilaajaviran-omaisen tehtäviä. Suurin osa varsinaisesta merikarttojen valmistukseen liittyvästä tuotan-nollisesta toiminnasta on ollut jo pitkään ulkoistettuna kustannussopimuksella. Myös pitkä-jänteisen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta vaihtoehto on perusteltavissa, koska ky-seessä on erikoisosaamista vaativa ala ja tilaajan puolella lähitulevaisuudessa tapahtuvien eläköitymisten aiheuttamaa resurssivajetta voidaan korvata tuotannosta vapautuvilla re-sursseilla. Myös vaihtoehtoja arvioitaessa tehty pisteytys sekä kevään 2006 aikana tehty erillinen veneilykarttaselvitys tukevat esitettyä vaihtoehtoa. Veneilykarttaselvityksen mu-kaan veneilykartoista luopuminen kuitenkin tarkoittaa karttatuotannon nettokustannusten kasvamista jonkin verran, koska tähän mennessä kauppa-merenkulun karttojen tuotanto-

kustannuksia on osittain katettu veneilykartoista saaduilla myyntituloilla. Ratkaisu kuitenkin parantaa karttatuotannon kustannusten läpinäkyvyyttä.

8 Etenemispolut suositettaville vaihtoehdoille

8.1 Oman liikelaitoksen perustaminen

Sisäisen tuotannon eriyttäminen ja liikelaitoksen perustaminen edellyttää panostamista toiminnan kehittämiseen, jotta liikelaitoksen toimintaedellytykset pystytään turvaamaan. Sisäisen tuotannon eriyttämisestä päätettäessä tulisi päättää myös siihen käytettävistä investointiresursseista. Tarvittavan investoinnin suuruuden arvioimiseksi ja investoinnin takaisinmaksuaajan ja saavutettavan investoinnin tuoton selvittämiseksi tulisi laatia yksityiskohtainen kustannus-hyötyanalyysi, jossa arvioidaan tarvittavien taloudellisten ja henkilöstöresurssien määrä toivottuun lopputulokseen pääsemiseksi halutussa ajassa. Sen perusteella voidaan tehdä päätös, kuinka paljon resursseja kehitystyöhön voidaan panostaa, jotta investointi on kannattava ja maksaa itsensä takaisin toivotussa ajassa. Kustannus-hyötyanalyysi olisi hyvä laatia jo ennen lopullista päätöksentekoa sisäisen tuotannon eriyttämisestä, jotta päätöksentekijöillä olisi tiedossaan eriyttämisen aiheuttama investointitarve.

Sisäisen tuotannon toiminnan kehittäminen kustannustehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi on aloitettu tuotantorakenteen kehittämishankkeessa (TURAKE). Kehittämistä tulee jatkaa määrätietoisesti, korkealla prioriteetilla ja riittävällä panostuksella, sillä toiminnan kehittämistä on tehtävä joka tapauksessa valittavasta eriyttämismahdollisuudesta riippumatta. Aloittamalla toiminnan kehittäminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, pystytään varmistamaan, että kehittämiseen on mahdollisimman paljon aikaa käytettävissä ja toisaalta että perustettavalla liikelaitoksella on mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset heti alusta asti. Nykyisessä toiminnassa tunnistettujen haasteiden ja ongelmien siirtäminen sellaisenaan perustettavalle liikelaitokselle, heikentää sen mahdollisuuksia luoda kestävä perusta toiminnalleen. Toiminnan kehittämisen keskeiset osa-alueet ovat

- Ydintehtävien tunnistaminen ja kuvaaminen
- Ydintoimintaa tukevien keskeisten toimintojen tunnistaminen ja kuvaaminen
- Ratkaisujen etsiminen tilaajan näkökulmasta lisäarvoa tuottamattomien toimintojen lopettamiseksi
- Tuotantoprosessien kuvaaminen ja virtaviivaistaminen
- Ratkaisujen etsiminen toiminnan kausivaihteluun
- Tietojärjestelmien kehittäminen
- Henkilöstö- ja resurssisuunnittelu
- Organisaatiosuunnittelu, liikelaitoksen johtamiskäytännöt ja ohjausmalli

Kehittämistyön tavoitteena on, että perustettava liikelaitos on kilpailukykyinen muiden toimijoiden kanssa siirtymäajan päättyessä tilanteessa, jossa kaikki Merenkululaitoksen työt kilpailutetaan avoimilla markkinoilla.

Palvelukokonaisuuksien määrittely on myös keskeinen sisäisen tuotannon tehtävä. Ennen liikelaitoksen perustamista tuotannon on määriteltävä yhdessä tilaajaviranomaisen kanssa palvelut, joita se tuottaa Merenkululaitokselle erityisesti siirtymäaikana. Tuotannon on sen lisäksi mietittävä omalta osaltaan ne palvelukokonaisuudet, joiden tuottamiseen se aikoo keskittyä siirtymäajan jälkeen.

Tietojärjestelmiin liittyvät ratkaisut ovat keskeinen selvitettävä asia, jos sisäinen tuotanto eriytetään. Tällä hetkellä tilaajaviranomainen ja sisäinen tuotanto käyttävät pääsääntöisesti yhteisiä tietojärjestelmiä, mutta jatkossa perustettavalla liikelaitoksella on oltava omat liiketoimintaa tukevat järjestelmänsä. Lähtökohtaisesti eriyttämiss päätöksen jälkeen sisäisen

tuotannon tulisikin keskittyä kehittämään perustettavan liikelaitoksen tarvitsemia liiketoimintaa tukevia tietojärjestelmiä, ja Merenkululaitoksen tietorekistereihin ja nykyisiin järjestelmiin liittyvän kehitystyön mm. rajapintojen osalta tulisi olla tilaajaviranomaisen vastuulla. Karkeasti arvioituna tarvittavaan tietojärjestelmien kehittämiseen on varattava noin vuosi aikaa, ja siitä aiheutuvien kustannusten arvioidaan olevan muutaman sadan tuhat euron luokkaa. Jotta tietojärjestelmien kehitystyön edellyttämä työmäärä ja resurssit pystytään arvioimaan tarkemmin ja tarvittavat tietojärjestelmäratkaisut toteuttamaan ennen sisäisen tuotannon eriyttämistä, tietojärjestelmiin liittyvä esiselvitys olisi hyvä käynnistää mahdollisimman pian ja sen voisi tehdä tarvittavan kustannus-hyötyanalyysin laatimisen yhteydessä.

Sisäisen tuotannon eriyttäminen ja uuden liikelaitoksen perustaminen edellyttää muutoksia lakiin Merenkululaitoksesta sekä toisaalta uuden lain säätämistä perustettavasta liikelaitoksesta. Säädosvalmistelutyö on käynnistettävä heti sen jälkeen, kun päätös sisäisen tuotannon eriyttämisestä on tehty, ja myös Merenkululaitoksessa on varauduttava mahdollisesti tarvittavan taustatyön tekemiseen säädosvalmistelua varten.

Keskeinen tehtävä sisäistä tuotantoa eriytettäessä ja liikelaitosta perustettaessa on liikelaitokseen siirtyvän henkilöstön aseman ja muutosturvan ja siirtymäajan suunnittelu, joka on tehtävä huolellisesti ja aloitettava heti eriyttämispäätöksen jälkeen. Keskeinen lähtökohta henkilöstösuunnittelussa on valtionhallinnossa noudatettava hyvä henkilöstöpolitiikka.

Muutoshallinta on suuri haaste organisatorisia muutoksia tehdessä. Sen vuoksi on tärkeää, että se suunnitellaan huolellisesti ja aloitetaan heti, kun Merenkululaitoksen johto on päättänyt kantansa liikenne- ja viestintäministeriölle tehtävästä esityksestä sisäisen tuotannon eriyttämiseksi. Muutoshallintaa varten on syytä nimetä vastuuhenkilö ja tehdä erillinen suunnitelma koko muutosprosessin ajaksi. Muutoshallinnan keskeinen kohderyhmä on sisäisen tuotannon henkilöstön lisäksi myös tilaajaviranomaisen henkilöstö.

8.2 Tilaajaviranomaisen toiminnan kehittäminen

Tilaajaviranomaisen keskeinen tehtävä sisäistä tuotantoa eriytettäessä on määritellä palvelukokonaisuudet, joita se tulee tilaamaan. Tilattavien palvelukokonaisuuksien määrittelyssä on otettava huomioon toisaalta ne palvelut, jotka tilataan siirtymäaikana perustettavalta liikelaitokselta, ja toisaalta palvelut, jotka kilpailutetaan joka tapauksessa myös siirtymäaikana. Lisäksi tilaajaviranomaisen on varmistettava, että siirtymäajan jälkeen markkinoilla on kilpailua, joten sen on jo ennen liikelaitoksen perustamista pystyttävä esittämään markkinoille konkreettiset suunnitelmat siitä, miten markkinoita avataan siirtymäajan jälkeen. Tämä edellyttää tilattavien palvelukokonaisuuksien määrittelemistä myös siirtymäajan jälkeiselle ajalle. Potentiaalisten markkinatoimijoiden investointivalmiuksien parantamiseksi suunnitelmien on oltava uskottavia ja osoitettava pitkäjänteisyyttä ja kilpailutettavien kokonaisuuksien on oltava riittävän suuria ja sopimusten pitkiä.

Ennen sisäisen tuotannon eriyttämistä tilaajaviranomaisen on määriteltävä kattavasti tilattavien palvelukokonaisuuksien laatu- ja palvelutasovaatimukset, jotka liitetään osaksi tilaussopimuksia. Sen lisäksi tilaajan on kehitettävä valmiudet toimittajanhallintaan sekä laatu- ja palvelutasovaatimusten toteutumisen seurantaan. Viimeistään siirtymäajan kuluessa tilaajan on kehitettävä myös kilpailuttamisosaamista, jotta sillä on valmiudet toimia täysin avoimilla markkinoilla siirtymäajan päättyessä.

8.3 Merikarttatuotanto

Vaikka merikarttatuotannon tulisikin hankkeen ohjausryhmän suosituksen mukaisesti jäädä virallisten kauppamerenkulun karttojen osalta Merenkululaitokseen, tuotantoprosessia ja tietovarastoa on kehitettävä tavoitteellisesti, jotta niissä nykyisin tunnistetut ongelmakohdat saadaan selvitettyä. Käytännössä prosessin ongelmat ja moninkertainen tarkastamisen tarve aiheutuu pääsääntöisesti tietovaraston tietojen puutteista, joten tietovaraston kuntoon saaminen on keskeistä myös prosessin virtaviivaistamiseksi. Merikartoitusohjelmassa tietovaraston kehittämisen tavoiteaikatauluksi on asetettu, että se olisi aineiston osalta kunnossa viimeistään vuonna 2015. Aikataulun nopeuttaminen edellyttäisi huomattavaa resurssien lisäämistä.

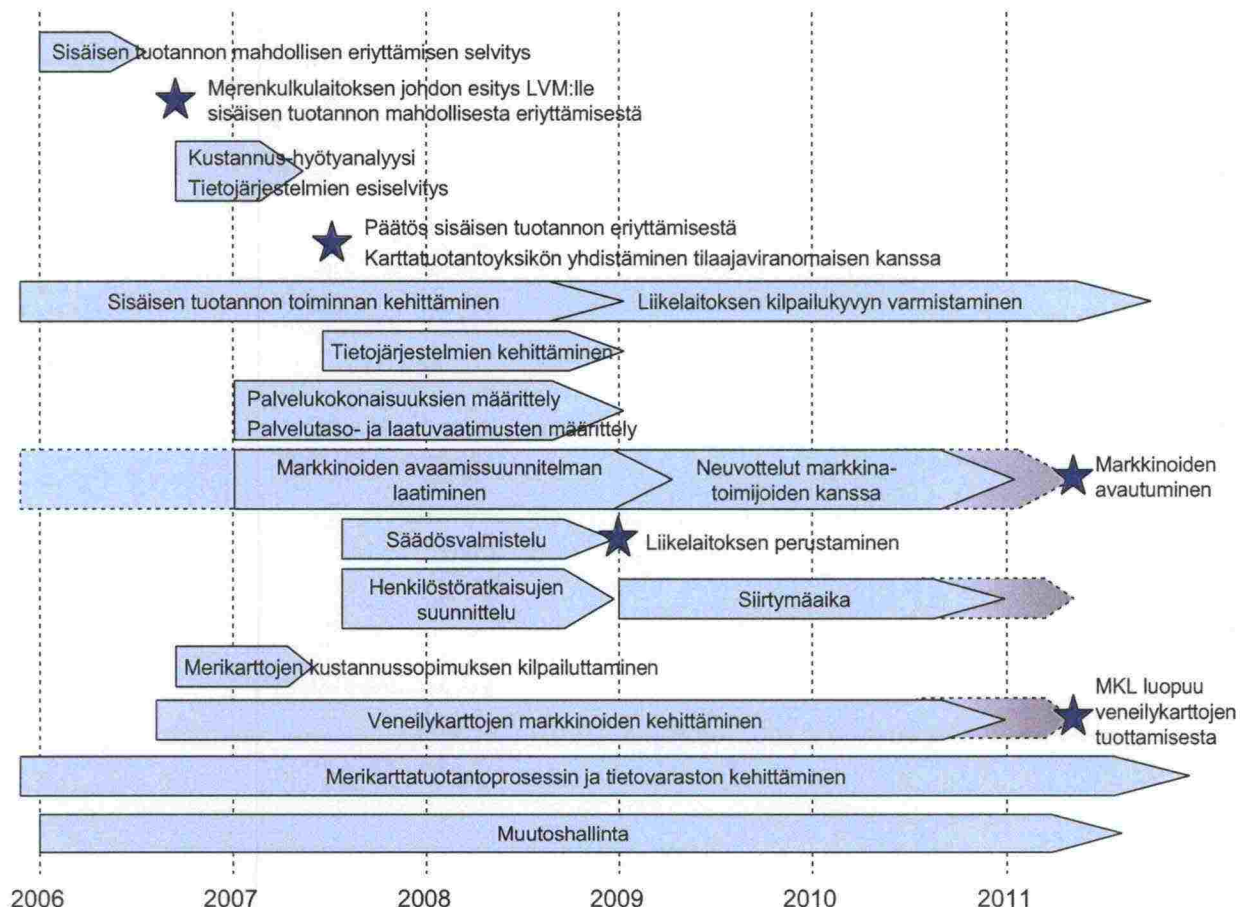
Filmien ja painolevyjen valmistuksesta luopumisen pitäisi tapahtua pääosin siinä yhteydessä, kun nykyinen merikarttojen kustannussopimus seuraavan kerran kilpailutetaan. Tilaajaviranomaisen kilpailutusaikataulun mukaisesti kustannussopimus kilpailutetaan mahdollisesti jo vuoden 2006 aikana mutta viimeistään vuonna 2007. Kuitenkin vielä toistaiseksi käsin piirrettävien karttojen osalta painolevyjen ja filmien tekemisestä voidaan luopua vuoteen 2009 mennessä, jolloin kaikki kartta-aineistot ovat numeerisessa muodossa. Kustannussopimuksen kilpailutusaikataulun mukaisesti Merenkululaitoksen tulisi luopua myös karttojen varastoinnista ja laitosmyynnistä. Nämä toiminnot ovat luonteva osa kustannussopimusta, ja kilpailutuksen yhteydessä onkin kiinnitettävä erityistä huomiota näitä töitä tekevän henkilöstön aseman turvaamiseen. Lisäksi merivoimien kanssa on sovittava erikseen, miten filmien ja painolevyjen valmistus sotilasmerikarttojen osalta jatkossa hoidetaan.

Veneilykarttojen markkinoiden kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet voidaan aloittaa Merenkululaitoksessa välittömästi. Keskeistä on tiivis yhteistyö markkinoilla toimivien potentiaalisten veneilykarttojen valmistajien kanssa, jotta veneilykarttojen laatuun ja alueelliseen kattavuuteen liittyviin kysymyksiin löydetään parhaat mahdolliset ratkaisut. Laadukkaiden veneilykarttojen saatavuus voitaisiin varmistaa esimerkiksi Merenkululaitoksen antamalla laatuleimalla sellaisille kartoille, jotka perustuvat Merenkululaitoksen virallisiin kartta-aineistoihin. Veneilykarttojen saatavuus myös sellaisilta alueilta, joilla niiden valmistaminen ei ole kannattavaa, voitaisiin turvata mahdollisesti tukemalla veneilykarttojen tuotantoa tai esimerkiksi luomalla teknologian kehittymisen myötä järjestelmä, jolla veneilykarttojen jälleenmyyjä pystyy suoraan tulostamaan asiakkaiden tarvitsemat karttalehdet eikä varsinaisia painettuja veneilykarttoja enää tarvita. Veneilykarttojen markkinoiden kehittämisen tulee tapahtua samassa tahdissa muun sisäisen tuotannon eriyttämisen kanssa, eli perustettavalle liikelaitokselle asetettavan siirtymäajan päättyessä Merenkululaitoksen tulee voida luopua kokonaan myös veneilykarttojen tuottamisesta.

Merikarttatuotantoon liittyvät organisatoriset ratkaisut eli karttatuotantoyksikön yhdistäminen tilaajaviranomaiseen voidaan tehdä sen jälkeen, kun virallinen päätös sisäisen tuotannon mahdollisesta eriyttämisestä ja merikarttatuotannon kohtalosta on tehty. Ennen sitä merikarttatuotanto kuitenkin säilyy sisäisesti eriytettynä yksikkönä osana sisäisen tuotannon kokonaisuutta.

8.4 Tavoiteaikataulu

Alla olevaan kaavioon on hahmoteltu karkealla tasolla aikataulu, jolla sisäisen tuotannon liikelaitostaminen ja merikarttatuotannon kehittäminen voisi edetä. Siirtymäajan pituus on kuitenkin neuvottelukysymys, joka sovitaan vasta mahdollisen eriyttämispäätöksen yhteydessä.



Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys

Loppuraportti

Liite1: Arviointikriteerit ja niiden painoarvot

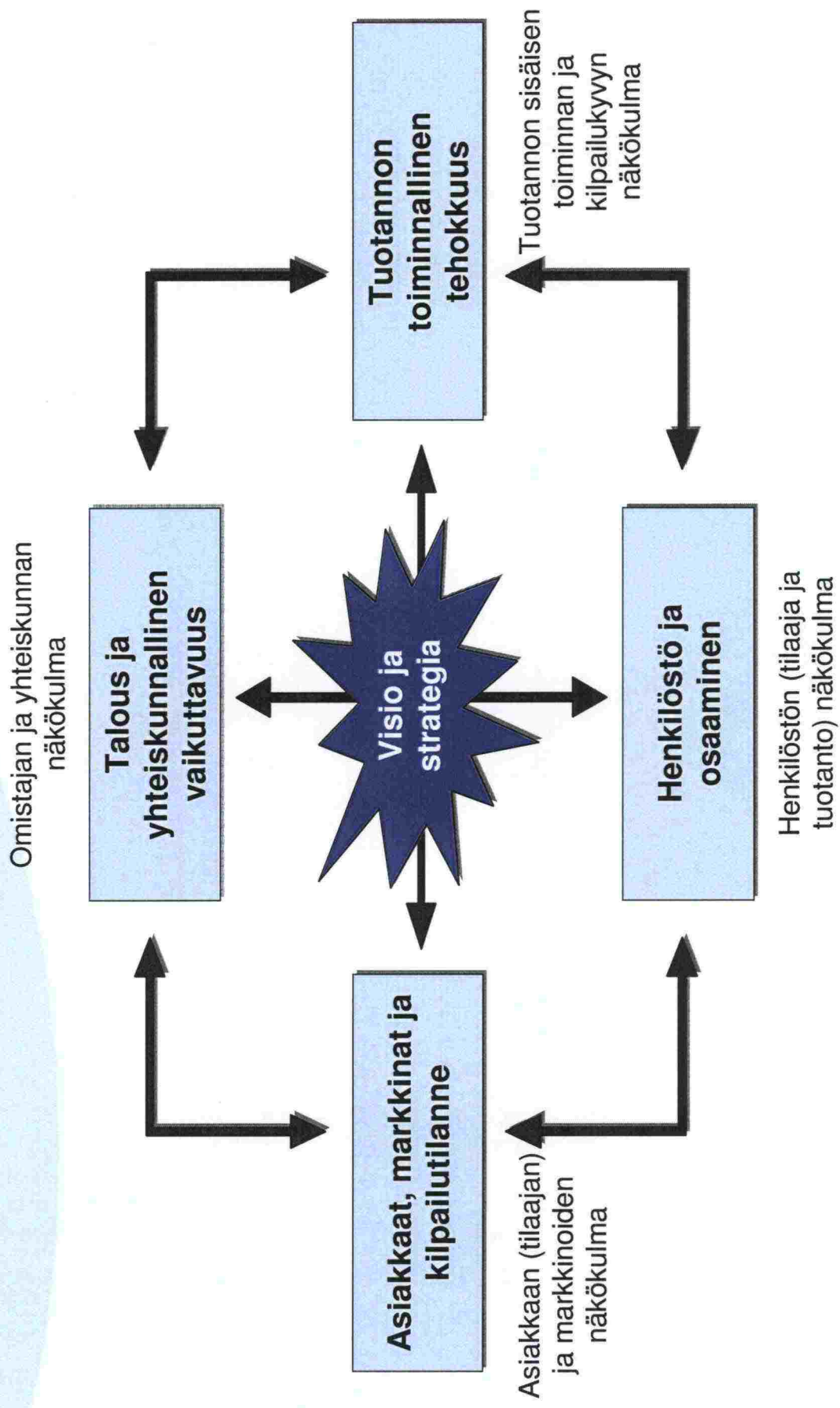


Merenkululaitos

Vaihtoehtojen arviointinäkökulmat

- **Vaihtoehtojen arviointikriteerit on määritelty neljästä eri näkökulmasta:**
 - Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus
 - Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne
 - Tuotannon toiminnallinen tehokkuus
 - Henkilöstö ja osaaminen
- **Näkökulmat perustuvat tasapainotettuun tuloskorttiin, jota on soveltuvin osin täydennetty valtionhallinnossa käytettävän tulosprisman näkökulmilla.**

Sovellettu tulokortti



1. Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus - kriteerit

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
1.1	Merenkululaitoksen perustehtävien toteutumisen varmistaminen	<ul style="list-style-type: none">• Kustannustehokkuus / taloudellisuus• Sujuvuus• Turvallisuus• Missio: Merenkululaitos vastaa kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen perustoimintaedellytysten ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Toimintamme on tehokasta ja edistämme merenkulun taloudellisuutta, turvallisuutta ja ympäristönsuojelua.
1.2	Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none">• Varmistaa maksujen reaalityön alenemisen• Kiinteät kustannukset muuttuviksi• Tuotantoon liittyvät ratkaisut pystytään tekemään liikeloudellisiin perusteisiin• MKL:n kokonaiskustannusten aleneminen
1.3	Rahoitusmallien joustavuus	<ul style="list-style-type: none">• Investointimahdollisuudet tarkoituksenmukaiseen kalustoon• Kuka ottaa esim. rahoitusriskin – MKL (valtio) vai palveluntuottaja?
1.4	Merenkululaitoksen keskittyminen tilaajaviranomaisen tehtäviin	<ul style="list-style-type: none">• Konserniohjaus valtionhallinnon näkökulmasta• Kustannusten läpinäkyvyys• Toiminta tilausten perusteella• Palveluiden kilpailuttaminen• Palvelutaso- ja laatuvaatimusten määrittely ja seuranta• Peruspalvelutason varmistaminen• Aito rahaliikenne• Aito asiakassuhde
1.5	Valmiusvaatimusten toteutuminen	<ul style="list-style-type: none">• Esim. Merenmittaus- ja väylien ylläpitokalusto pystyttävä ottamaan Suomen lainsäädännöllä haltuun kriisitilanteessa

2. Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne - kriteerit

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
2.1	Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen mahdollistaminen tuotannolle	<ul style="list-style-type: none">• Nykyisten asiakkaiden asiakasosuuden kasvattaminen• Uusien asiakkaiden hankkiminen• Laajentuminen uusille toimialoille• Laajentuminen uusille markkinoille (mm. kansainvälistyminen)
2.2	Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntymisen mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none">• Mahdollistaa terveen kilpailun syntymisen• Markkinoille ei synny monopolitoimijoita• Todellisen valinnanvapauden mahdollistaminen tilaajalle• Estää markkinoilla mahdollista epäluuloa aiheuttavan monopolin syntymisen yhden markkinatoimijan sisään
2.3	Innovatiivisen palvelujen kehittämisen mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none">• Palveluja voidaan kehittää innovatiivisesti ja asiakaslähtöisesti• Mahdollisuudet tuoda uusia palvelukokonaisuuksia markkinoille
2.4	Selkeiden palvelukokonaisuuksien muodostuminen	<ul style="list-style-type: none">• Järkevät kilpailutettavat kokonaisuudet• Pystyttävä vastaamaan tilaajan tilaamiin palvelukokonaisuuksiin

3. Tuotannon toiminnallinen tehokkuus - kriteerit

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
3.1	Palvelutason ja laadun optimointi	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen kustannus-hyötysuhteen optimointi • Laatuvaatimusten varmistaminen • Tuotetaan sellaista palvelua ja laatua, jota on tilattu
3.2	Ohjausmallin tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisjärjestelmän kehittäminen palveluntuotannon kannalta optimaalisesti • Toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen
3.3	Prosessien tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus kehittää innovatiivinen toimintatapa • Kapasiteetin joustava hyödyntäminen • Tasaisen perustyökuorman varmistaminen • Kustannustietoisuuden lisääntyminen
3.4	Toiminnallisten synergioiden hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Esim . Kaupallinen osaaminen, hallinnollisten tukipalvelujen hyödyntäminen, tietojärjestelmät • Synergiat tilaajan ja tuottajan välillä • Synergiat olemassa olevan toimijan kanssa • Valtionhallinnon sisäiset synergiat, ei tehdä samoja asioita monessa eri valtion organisaatiossa (esim. Puolustusvoimat)
3.5	Kilpailukyvyn varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistaa toiminnan sopeuttamisen kysynnän ja markkinoiden kustannustason mukaiseksi (siirtymäaikaa hyödyntäen) • Kausivaihtelun tasaaminen – henkilöstöllä on tuottavaa työtä vuodenajasta riippumatta

4. Henkilöstö ja osaaminen - kriteerit

#	Kriteeri	Kriteerin kuvaus
4.1	Osaamisen varmistaminen	<ul style="list-style-type: none">• Ydintoiminnan vaatiman substanssiosaamisen varmistaminen sekä tilaajan että tuottajan puolella• Kaupallisen (hankinta, myynti, markkinointi) osaamisen varmistaminen
4.2	Haluttavuus työnantajana	<ul style="list-style-type: none">• Työn joustavuus• Henkilöstön motivointi- ja palkitseminen• Henkilöstön kehittymismahdollisuudet• Moniosaamisen kehittäminen• Urakehitysmahdollisuudet• Arvostettu työnantaja
4.3	Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none">• Markkinatilanteen mahdollisesti vaatima siirtymäajan jälkeinen sopeuttaminen tapahtuu pitkäjänteisesti• Työpaikkojen säilyttäminen
4.4	Roolien ja vastuiden selkeys	<ul style="list-style-type: none">• Tilaajan ja tuottajan henkilöstön roolit ovat selkeät• Selkeät prosessivastuuraajapinnat

Arviointinäkökulmien keskinäiset painoarvot

#	Arviointinäkökulma	Painoarvo
1	Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	25
2	Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	25
3	Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	25
4	Henkilöstö ja osaaminen	25

Poissulkeva kriteeri

- Suurimman painoarvon saanut yksittäinen kriteeri oli 1.1 Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutumisen varmistaminen.
- Kriteerien painoarvoja validoitaessa todettiin kuitenkin, että se on poissulkeva kriteeri, eli mikäli se ei toteudu jonkun vaihtoehdon kohdalla, kyseinen vaihtoehto ei ole toteuttamiskelpoinen eikä sitä näin ollen kannata arvioida enempää.
 - Tämän vuoksi kyseinen kriteeri nostettiin muun kriteeristön ulkopuolelle.
 - Eriyttämisvaihtoehtoja arvioitaessa, arvioitiin ensin, pystytäänkö Merenkulkulaitoksen perustehtävät toteuttamaan kyseisessä vaihtoehdossa, ja mikäli pystytään, vasta sen jälkeen arvioitiin vaihtoehto muiden kriteerien osalta.

Arviointikriteerit

#	Arviointi-näkökulma	#	Kriteeri	Painoarvot
1	Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus			25,0
		1.2	Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen	9,4
		1.3	Rahoitusmallien joustavuus	4,2
		1.4	Merenkululaitoksen keskittyminen tilaajaviranomaisen tehtäviin	7,0
		1.5	Valmiusvaatimusten toteutuminen	4,3
2	Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne			25,0
		2.1	Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen mahdollistaminen tuotannolle	5,2
		2.2	Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntymisen mahdollistaminen	7,7
		2.3	Innovatiivisen palvelujen kehittämisen mahdollistaminen	5,1
		2.4	Selkeiden palvelukokonaisuuksien muodostuminen	7,1
3	Tuotannon toiminnallinen tehokkuus			25,0
		3.1	Palvelutason ja laadun optimointi	6,3
		3.2	Ohjausmallin tehokkuus	3,5
		3.3	Prosessien tehokkuus	4,3
		3.4	Toiminnallisten synergioiden hyödyntäminen	4,7
		3.5	Sisäisen tuotannon kilpailukyvyyn varmistaminen	6,2
4	Henkilöstö ja osaaminen			25,0
		4.1	Osaamisen varmistaminen	8,7
		4.2	Haluttavuus työnantajana	4,8
		4.3	Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen	7,1
		4.4	Roolien ja vastuiden selkeys	4,5

Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys

Loppuraportti

Liite 2: Vaihtoehtojen kuvaukset



Merenkululaitos

Vaihtoehtojen kuvauspohja

Vaihtoehdon yleiskuvaus		
MKL:n perustehtävien toteutuminen		
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus		
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne		
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus		
Henkilöstö ja osaaminen		
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot		

Sisäisen tuotannon eriyttämisvaihtoehdot

Ratkaisumalli	Vaihtoehdot	Väylien ylläpito - rannikot	Väylien ylläpito - sisävedet	Kanavien käyttö ja ylläpito	Väylien Navikuntoonpano	Väyläsuunnittelu	Viittatehdas	Merenmittaus	Merikartta-tuotanto
Nollavaihtoehto	0. Sisäinen tuotanto säilyy erillisenä yksikkönä osana Merenkulkulaitosta	x	x	x	x	x	x	x	x
Kokonaisratkaisut	1. Eriytetään sisäinen tuotanto yhtenä kokonaisuutena ja perustetaan oma liikelaitos	x	x	x	x	x	x	x	x
Väylätuotannon osittaisratkaisut	2. Liitetään sisäinen tuotanto yhtenä kokonaisuutena osaksi jo olemassa olevaa yhtiötä tai liikelaitosta 3.1 Väylätuotanto eriytetään kokonaisuutena itsenäiseksi liikelaitokseksi 3.2 Väylätuotanto liitetään kokonaisuutena olemassa olevaan markkinatoimijaan 3.3 Sisävesien väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen 3.4 Rannikoiden väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen 3.5 Rannikoiden väylätuotannosta muodostetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos	x	x	x	x	(x)	(x)		
Väyläsuunnittelun osittaisratkaisut	4.1 Väyläsuunnittelu jää kokonaisuudessaan Merenkulkulaitokseen 4.2 Väyläsuunnittelu ja väylähankkeet yhdistetään olemassa olevaan konsultti- tai suunnittelutoimistoon					x			
Merenmittauksen osittaisratkaisut	5.1 Merenkulkulaitokseen jää osaamisen varmistamiseksi pieni merenmittausyksikkö 5.2 Merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta 5.3 Merenmittaustuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen 5.4 Merenmittauksesta perustetaan oma erillinen yhtiö tai liikelaitos							x	
Merikartta-tuotannon osittaisratkaisut	6.1 Merikarttatuoantto jää kokonaisuudessaan Merenkulkulaitokseen 6.2 Filmien ja painolevyjen tekeminen liitetään osaksi nykyistä kustannussopimusta 6.3 Merikarttatuoantto yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan yhtiöön 6.4 Veneylikarttatuoantto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön, virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkulkulaitokseen								x
Viittatehtaan osittaisratkaisut	7.1 Viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta 7.2 Viittatehdas eriytetään itsenäiseksi yhtiöksi 7.3 Viittatehdas myydään / yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön						x		

Nollavaihtoehto:

Sisäinen tuotanto säilyy erillisenä yksikkönä osana Merenkululaitosta

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">Nollavaihtoehto tarkoittaa sisäisen tuotannon nykytilaa. Siinä sisäinen tuotanto säilyy kokonaisuudessaan Merenkululaitoksessa tilaajaviranomaisesta eriytettynä yksikkönä ja toimii sisäisellä tilaaja-tuottajamallilla kuten nykyisinkin.Nollavaihtoehtodossakin markkinoiden avaaminen jatkuu, joten tilaajan sisäiseltä tuotannolta tilaamat volyymit pienenevät. Merenkululaitos on sisäisen tuotannon pääasiallinen asiakas eikä sisäinen tuotanto osallistu tilaajaviranomaisen järjestämiin kilpailutuksiin.Sisäisen tuotannon toimintaa kehitetään myös nollavaihtoehtodossa kilpailukykyisyyden varmistamiseksi ja kustannustehokkuuden parantamiseksi.MKL:n perustehtävistä huolehtiminen pystytään varmistamaan samoin kuin nykytilassa	
MKL:n perustehtävien toteutuminen		
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
	<ul style="list-style-type: none">Valmiusvaatimusten toteutuminen pystytään varmistamaan, kun tuotanto on osa MKL:aViranomaistoiminta yhteistyössä PV:n kanssa onnistuu helposti (samoin kuin nykyään)MKL:n sisäinen tuotanto pystyy pitämään aluevalvontaviranomaisen roolin, joten esim. merenmittauksiin ei tarvitse hakea erillisiä lupiaEi sisällä toiminnan muuttamisesta aiheutuvia riskitekijöitä, vaan palveluiden saatavuus on vakaa	<ul style="list-style-type: none">MKL:een jää kiinteät kustannukset tuotannosta ja todellisten säästöjen synnyttäminen haasteellistaKalustoinvestointien rahoitus haasteellista ja saattaa syödä rahaa varsinaisen työn toteutukseltaMKL ei pysty keskittymään pelkästään tilaajaviranomaisen tehtäviinAito tilaaja-tuottajamalli ei toteudu, koska toimitaan saman tiliviraston sisällä eikä aito rahaliikenne toteuduTuottavuustavoitteiden saavuttaminen on haasteellista, koska aitoa kilpailutilannetta ei synny
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none">Sisäisen tuotannon volyymit ja toimialue tiedetään tarkasti etukäteen, koska ne sovitaan etukäteen tilaajaviranomaisen kanssaJoustavuus palvelujen räätälöinnissätilaajaviranomaisen tarpeiden mukaisestiLopputuotteen (esim. merikarttojen) luotettavuus asiakkaiden näkökulmasta, kun ne ovat MKL:n tekemiä	<ul style="list-style-type: none">MKL:n oma tuotanto saattaa herättää epävarmuutta markkinoilla ja vähentää ulkopuolisten toimijoiden kiinnostusta tulla markkinoille ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja, jolloin markkinoiden avautuminen ja toimivuus voi vaarantuaMarkkinoiden avaaminen on keinotekoisempaa, koska osa palveluista tuotetaan joka tapauksessa itseOsana valtionhallinnon virastoa sisäinen tuotanto ei pysty vapaasti laajentamaan toimintaansa uusille markkinoille ja miettimään innovatiivisesti palvelutarjontaansa (ja ottamaan riskejä) samoin kuin yksityisellä sektorilla – ei ole myöskään sen tehtävä

Nollavaihtoehto:

Sisäinen tuotanto säilyy erillisenä yksikkönä osana Merenkululaitosta

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Tuotanto pystyy automaattisesti keskittymään juuri niihin palvelukokonaisuuksiin, jotka tilaajan kanssa sovitaan Synergiahyödyt tilaajan kanssa yhteisten tietojärjestelmien ja hallinnollisten tukipalvelujen hyödyntämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> Vaarana, että ei pystytä sopeuttamaan toiminnan määrää ja laatua oikealle tasolle palvelutaso- ja laatuvaatimusten kanssa vaan tuotetaan yllälaatua korkeilla kustannuksilla Kausivaihtelun tasaaminen edelleen suuri haaste, koska ei ole toimintaa, jolla sitä voitaisiin tasapainottaa Haasteena toiminnan kehittäminen ja kilpailukykyisyyden varmistaminen, koska ei tarvitse/voi osallistua kilpailuun - motiivi puuttuu Joustavuus puuttuu, joten toiminnallisen tehokkuuden parantaminen on vaikeaa Tilaajan näkökulmasta prosessien rajapintojen selkeä erottaminen ei ole täysin välttämätöntä
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön näkökulmasta turvallinen ja riskitön vaihtoehto Mahdolliset sopeutukset toteutetaan lähinnä luonnollisen poistuman kautta Sisäisen tuotannon ei tarvitse panostaa myynti- ja markkinointiosaamiseen Tilaaja pystyy tarvittaessa hyödyntämään tuottajan osaamista ja resursseja Substanssiosaaminen säilyy MKL:ssä Tilaajan puolelle ei tarvita erillisiä valvontaresursseja 	<ul style="list-style-type: none"> Aiheuttaa epäselvyyksiä henkilöstön rooleissa ja vastuissa Henkilöstön kehittymismahdollisuudet saattava olla ainakin osittain rajalliset (esim. ei pakkoa toimintamallien laajempaan tuntemukseen ja tehokkuuden parantamiseen) Uuden osaavan henkilöstön rekrytointi voi olla vaikeaa, jos tilanne nähdään vain tilapäisenä ratkaisuna Haluttavuutta työnantajana todennäköisesti pienentää se, että nollavaihtoehto nähdään tilapäisenä ratkaisuna.
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none"> Nollavaihtoehto johtaa todennäköisesti siihen, että tuotanto siirtyy kilpailijoille niillä toimialoilla, joilla on toimivat markkinat, mikä johtaa väistämättä henkilöstömäärän supistumiseen Haasteena on viittatehdas, joka jää Merenkululaitokseen kaupallisena yksikkönä avointen markkinoiden tilanteessa Voiko nollavaihtoehto olla pysyvä olotila vai otetaanko sillä vain "aikalisä"? Mitä tapahtuu, jos esim. väylävirasto toteutuu? Sopeuttaminen pitäisi aloittaa mahdollisimman pian, koska turha viivyttely saattaa johtaa tällä hetkellä olemassa olevien sopeuttamismahdollisuuksien (esim. Navi-kuntoonpano) hukkaamiseen Vaihtoehto edellyttää tilaajalta selkeää rajausta, mitä teetetään sisäisellä tuotannolla ja mitä kilpailutetaan Nollavaihtoehto ei lähtökohtaisesti toteuta omistajan tahtotilaa, joka on tuotannollisen toiminnan eriyttäminen viranomais toiminnasta Vaihtoehto sisältää paljon esim. poliittisia epävarmuustekijöitä, jotka eivät ole sisäisen tuotannon omissa käsissä => toiminnan ja valinnan vapaus on rajoitetumpaa 	

Kokonaisratkaisu 1:

Perustetaan oma liikelaitos

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisratkaisu tarkoittaa, että koko sisäinen tuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja siitä perustetaan uusi valtion liikelaitos. 	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska ainakin perustettava liikelaitos pystyy tarjoamaan kaikki Merenkulkulaitoksen tilaamat palvelut. 	
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> MKL:n kiinteiden kustannusten pieneneminen tuotannon ulkoistuksen myötä Mahdollistaa MKL:n keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtäviin Mahdollisuudet tuotannon kalustoinvestointeihin ja lainanottoon, kun ei toimita budjettirahoituksella Tarvittavat valmiusvaatimukset voidaan määrätä lainsäädännöllä 	<ul style="list-style-type: none"> Merenmittauksiin tulee hakea aluevalvontalain mukaiset luvat ja lupien hankkiminen edellyttää tilaajaviranomaisen resursseja Viranomaisyhteistyö esim. PV:n kanssa vaikeutuu (Saattaa johtaa siihen, että Puolustusvoimat tekee itse sellaiset merenmittaukset, joissa tarvitaan salaiseksi luokiteltuja asiakirjoja)
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa laajentumisen uusille markkinoille ja asiakaskunnan kasvattamisen Monipuolinen ja laaja kokonaisuus mahdollistaa innovatiivisen palveluiden kehittämisen Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin Markkinoille syntyy aito kilpailutilanne, mikä todennäköisesti johtaa maksujen reaalityson alenemiseen Pystytään vastaamaan kaikkiin MKL:n tilaamiin palvelukokonaisuuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> Todennäköiset MKL:n ulkopuoliset volyymit pieniä Uusien palvelukokonaisuuksien kehittäminen ja uusille toimialoille laajentuminen hidasta Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyymista, vaan se toimii markkinaehtoisesti ja volyymit saattavat pienentyä ja vaihdella merkittävästi

Kokonaisratkaisu 1:

Perustetaan oma liikelaitos

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan ja esim. huoltopalvelujen ulkoistamisen Kilpailu MKL:n toimeksiannoista pakottaa kehittämään tuotannon toimintaa ja kilpailukykyä ja lisäämään kustannustietoisuutta Mahdollista kehittää toimintaa parhaiten tukeva ohjausmalli itse Tuotannon on mahdollista siirtymäajan jälkeen sopeuttaa toimintaansa joustavasti todellisen kysynnän mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> Ratkaisut kausivaihteluun löydettävä itse toimintaa ja palvelutarjontaa kehittämällä, koska väylätuotannon ja merenmittauksen kausivaihtelu on sama Hallinnolliset tukipalvelut luotava alusta asti itse Ei mahdollista hyödyntää valmiita olemassa olevia hallinnollisten tukipalvelujen tietojärjestelmiä Menetetään synergiahyödyt tilaajan kanssa (esim. merenmittauksen, merikarttatuotannon ja suunnittelun) tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tuotannon eriyttäminen tilaajasta edellyttää prosessivastuiden ja henkilöstön roolien selkeää määrittelyä (Mahdollista saavuttaa hyvä yhteishenki ja kehitysmieli koko sisäisen tuotannon henkilöstöön, koska toiminta on "omissa käsissä") 	<ul style="list-style-type: none"> Kaupallista osaamista ei ole valmiina vaan sitä on hankittava erikseen Riskinä hankintamenettelyosaamisen puute Johtaa uusiin rekrytointeihin ja kustannusten nousuun (mm. hallinnollinen henkilöstö, myynti ja markkinointi) Saattaa edellyttää tilaajan puolella joitakin henkilöstösiirtoja tai rekrytointeja esim. riittävän navigointitekniisen suunnitteluosaamisen varmistamiseksi (max 1-2 htv) Tarkoittaa ainakin pienten yksiköiden osalta (esim. suunnittelu) osaamisen ja niukkojen resurssien jakautumista kahteen osaan (tilaajalle ja tuottajalle)
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none"> Liikelaitos olisi valtionhallinnon järjestelyissä todennäköisesti vain välivaihe ja saattaa johtaa yhtiöittämiseen (liikelaitosten keskinäisen kilpailun estäminen ja valtionhallinnon trendit). Tilaajan näkökulmasta kokonaisratkaisu ei ole välttämätön, koska kilpailun aikaansaamiseksi ja toimivien markkinoiden luomiseksi se ei voi tilata laajasti eri palvelukokonaisuuksia yhdistävää kokonaispalvelua. Koko sisäisen tuotannon kokonaisuudella ei ole keskinäistä toiminnallista synergiaa, joten sitä yhdistävä tekijä on vain yhteinen asiakas. 	

Kokonaisratkaisu 2:

Liitetään sisäinen tuotanto kokonaisuudessaan olemassa olevaan toimijaan

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">Kokonaisratkaisu tarkoittaa, että koko sisäinen tuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja se liitetään osaksi jo olemassa olevaa yhtiötä tai liikelaitosta.Mahdollisia kumppaneita, joihin sisäinen tuotanto voitaisiin liittää, ovat esim. Tieliikelaitos ja Varustamoliikelaitos.	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none">Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkululaitoksen tilaamista palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä.	
Kriteereitä tukevat vaikutukset		Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa MKL:n keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtäviinMahdollistaa aidon tilaaja-tuottajamallin toteutumisen ja rahaliikenteenTuotannon osalta MKL:n kiinteät kustannukset tulevat muuttuviksiTarvittavat valmiusvaatimukset voidaan määrätä lainsäädännöllä, mikäli sisäinen tuotanto liitetään valtion liikelaitokseenMahdollisuudet tuotannon kalustoinvestointeihin ja lainanottoon, kun ei toimita budjettirahoituksella	<ul style="list-style-type: none">Merenmittauksiin tulee hakea aluevalvontalain mukaiset luvat ja lupien hankkiminen edellyttää tilaajaviranomaisen resurssejaViranomaisyhteistyö esim. PV:n kanssa vaikeutuu (Saattaa johtaa siihen, että Puolustusvoimat tekee itse sellaiset merenmittaukset, joissa tarvitaan salaiseksi luokiteltuja asiakirjoja)
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa uusien palvelukokonaisuuksien innovatiivisen kehittämisenMahdollistaa toiminnan laajentamisen uusille markkinoille tai toimialoilleTuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiinMarkkinoille syntyy aito kilpailutilanne, mikä todennäköisesti johtaa maksujen reaalityson alenemiseenPystytään vastaamaan kaikkiin MKL:n tilaamiin palvelukokonaisuuksiinYhdistäminen varustamoliikelaitoksen kanssa ratkaisisi väylien ylläpidon kaluston (raskaat ja kevyet) ja resurssien jakautumisesta nykyisin aiheutuvan osin keinotekoisen jaon kevyiden ja raskaiden väylätöiden välillä ja mahdollistaisi järkevien palvelukokonaisuuksien muodostamisen	<ul style="list-style-type: none">Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyymista, vaan se toimii markkinaehtoisestiJohtaa mahdollisesti liian vahvan yksittäisen toimijan syntymiseen markkinoillaErityisesti jos tuotanto liitetään Varustamoliikelaitokseen, markkinat saattavat keskittyä liikaa

Kokonaisratkaisu 2:

Liitetään sisäinen tuotanto kokonaisuudessaan olemassa olevaan toimijaan

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa kausivaihtelun tasaamisen, mikäli tuotanto yhdistetään Tieliikelaitoksen kanssa, koska TLL:n töiden kausivaihtelu on eri rytmissä kuin MKL:nMahdollistaa kumppanin olemassa olevien hallinnollisten tukipalvelujen ja niitä tukevien tietojärjestelmien hyödyntämisenMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan ja esim. huoltopalvelujen ulkoistamisenKilpailu MKL:n toimeksiannoista pakottaa kehittämään tuotannon toimintaa ja kilpailukykyä ja lisäämään kustannustietoisuuttaVarustamoliikelaitoksen nykyisessä toiminnassa on synergiaa kausivaihtelun osalta	<ul style="list-style-type: none">Kausivaihtelun tasaaminen ei onnistu kaikkien palveluiden osaltaEdellyttää tuotannon sopeuttamista olemassa olevaan ohjausmalliinVLL:n tuotantorakenne on raskas, ja sisäisen tuotannon yhdistäminen siihen sisältää riskin ylikapasiteetin kasvamisestaMenetetään synergiahyödyt tilaajan kanssa (esim. merenmittauksen, merikarttatuoannon ja suunnittelun) tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Tieliikelaitokseen yhdistäminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden osaamisen laajentamiseen kausivaihtelun tasaamisen myötäPystytään hyödyntämään kumppanin olemassa olevaa myynti- ja markkinointiosaamista ja -resurssejaTuotannon eriyttäminen tilaajasta edellyttää prosessivastuiden ja henkilöstön roolien selkeää määrittelyä	<ul style="list-style-type: none">Saattaa edellyttää tilaajan puolella joitakin henkilöstösiirtoja tai rekrytointeja esim. riittävän navigointitekniisen suunnitteluosaamisen varmistamiseksi (max 1-2 htv)Tarkoittaa ainakin pienten yksiköiden osalta (esim. suunnittelu) osaamisen ja niukkojen resurssien jakautumista kahteen osaan (tilaajalle ja tuottajalle)
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Tilaajan näkökulmasta kokonaisratkaisu ei ole välttämätön, koska kilpailun aikaansaamiseksi ja toimivien markkinoiden luomiseksi se ei voi tilata laajasti eri palvelukokonaisuuksia yhdistävää kokonaispalvelua.Koko sisäisen tuotannon kokonaisuudella ei ole keskinäistä toiminnallista synergiaa, joten sitä yhdistävä tekijä on vain yhteinen asiakas.HUOM! Vaihtoehdon vaikutukset ovat osittain erilaisia riippuen kumppanistaKäytännössä vain Varustamoliikelaitos on mahdollinen kumppani, johon koko sisäisen tuotannon kokonaisuus voidaan yhdistää (ainakin valtion sisäisillä järjestelyillä)	

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 1

Väylätuotanto eriytetään kokonaisuutena omaksi liikelaitokseksi

Vaihtoehdon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väylätuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja siitä muodostetaan valtion liikelaitos. Ratkaisu koskee väylien ylläpitoa sekä sisävesillä, kanavien käyttöä ja ylläpitoa ja osittain väylien Navi-kuntoonpanoa. Mikäli väyläsuunnittelu ja viittatehdas halutaan eriyttää osana väylätuotannon kokonaisuutta, tämä osittaisratkaisu sisältää myös ne.
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista väylätuotannon palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilta toimivilta muilta yrityksiltä.
Kriteereitä tukevat vaikutukset	
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitos voi väylätuotannon osalta keskittyä puhtaasti tilaajaviranomaisen tehtäviin Aito tilaaja-tuottajamalli ja rahaliikenne toteutuu Merenkulkulaitoksen kustannukset muuttuvat väylätuotannon osalta kiinteistä muuttuviksi Aidon kilpailutilanteen muodostuminen vaikuttaa todennäköisesti MKL:n maksujen reaalitasoon ja kokonaiskustannuksiin alentavasti Mahdollistaa valmiusvaatimusten toteutumisen, koska valtion liikelaitosta voidaan ohjata lainsäädännöllä Esim. kalustoinvestointien rahoittamiseen voidaan ottaa lainaa vapailta markkinoilta eikä investoinnit syö muuta rahoitusta kuten budjettitaloudessa
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa palveluiden aidon kilpailuttamisen Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin Mahdollistaa tuotannolle markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen MKL:n ulkopuolelle Mahdollistaa terveiden markkinoiden syntymisen väylätuotannon osalta, koska markkinoille ei muodostu monopolitoimijaa Tuotanto pystyy vastaamaan laajasti erilaisiin tilaajan tilaamiin väylätuotannon kokonaisuuksiin Mikäli suunnittelu eriytetään yhdessä väylätuotannon kanssa, on mahdollista tarjota MKL:lle kokonaisvaltaista väylätuotannon töiden suorittamista sisältäen myös projektinhallintapalvelut Tuotannolla on mahdollisuus kehittää toimintaansa ja palvelutarjontaansa innovatiivisesti ja asiakkaiden tarpeita parhaiten vastaavasti
Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä	
<ul style="list-style-type: none"> Todennäköiset MKL:n ulkopuoliset volyymit pieniä Uusien palvelukokonaisuuksien kehittäminen ja uusille toimialoille laajentuminen hidasta Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyymita, vaan se toimii markkinaehtoisesti ja volyymit saattavat pienentyä ja vaihdella merkittävästi 	

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 1

Väylätuotanto eriytetään kokonaisuutena omaksi liikelaitokseksi

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Tuotannon on mahdollista siirtymääjän jälkeen sopeuttaa toimintaansa joustavasti todellisen kysynnän mukaanVäyläsuunnittelun ja väylätuotannon synergia pystytään hyödyntämään esim. hankkeiden projektinhallintatehtävissä, jos suunnittelu on osa väylätuotannon kokonaisuuttaMahdollista kehittää toimintaa parhaiten tukeva ohjausmalli itseMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan	<ul style="list-style-type: none">Edellyttää hallinnollisten tukipalvelujen ja niitä tukevien tietojärjestelmien luomista väylätuotannolleToiminnan kausivaihteluun on löydettävä ratkaisut omaa toimintaa ja markkinoita kehittämällä eikä siihen saada apua kumppaniltaSuunnittelun osalta menetetään synergia tilaajan kanssa yhteisten tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Tilaajan ja tuottajan väliset roolit ja vastuut ovat selkeätKoska sisävesillä ja rannikoilla tarvittava osaaminen on samaa, voidaan resursseja hyödyntää joustavasti	<ul style="list-style-type: none">Edellyttää myynti- ja markkinointiosaamisen hankkimista väylätuotannolleSaattaa edellyttää tilaajan puolella joitakin henkilöstösiirtoja tai rekrytointeja esim. navigointitekniisen suunnitteluosaamisen varmistamiseksi (max 1-2 htv)Tarkoittaa ainakin pienten yksiköiden osalta (esim. suunnittelu) osaamisen ja niukkojen resurssien jakautumista kahteen osaan (tilaajalle ja tuottajalle)
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehdon toteutus edellyttää lisäksi erillisiä ratkaisuja merenmittaus- ja merikarttatuoannolleLiikelaitos olisi valtionhallinnon järjestelyissä todennäköisesti vain väliaihe ja saattaa johtaa yhtiöittämiseen (liikelaitosten keskinäisen kilpailun estäminen ja valtionhallinnon trendit).	

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 2

Väylätuotanto liitetään kokonaisuutena olemassa olevaan markkinatoimijaan

Vaihtoehdon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väylätuotanto eriytetään yhtenä kokonaisuutena ja se liitetään osaksi jo olemassa olevaa toimijaa. Ratkaisu koskee väylien ylläpitoa sekä rannikoilla että sisävesillä, kanavien käyttöä ja ylläpitoa ja osittain väylien Navi-kuntoonpanoa. Mikäli väyläsuunnittelu ja viittatehdas halutaan eriyttää osana väylätuotannon kokonaisuutta, tämä osittaisratkaisu sisältää myös ne. Mahdollisia kumppaneita, joihin väylätuotannon kokonaisuus voitaisiin liittää, ovat esim. Varustamoliikelaitos ja Tieliikelaitos. 	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista väylätuotannonpalveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä. 	
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitos voi väylätuotannon osalta keskittyä puhtaasti tilaajaviranomaisen tehtäviin Aito tilaaja-tuottajamalli ja rahaliikenne toteutuvat Merenkulkulaitoksen kustannukset muuttuvat väylätuotannon osalta kiinteistä muuttuviksi Todennäköisesti vaikuttaa MKL:n maksujen reaaliitasoon ja kokonaiskustannuksiin alentavasti, koska syntyy aito kilpailutilanne Mahdollistaa valmiusvaatimusten toteutumisen, jos väylätuotanto yhdistettäisiin olemassa olevaan valtion liikelaitokseen Mahdollisuudet tuotannon kalustoinvestointeihin ja lainanottoon, kun ei toimita budjettirahoituksella 	<ul style="list-style-type: none"> Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyminstä, vaan se toimii markkinaehtoisesti Johtaaako mahdollisesti liian vahvan yksittäisen toimijan syntymiseen markkinoilla? Mikäli tuotanto liitetään Varustamoliikelaitokseen, markkinat saattavat keskittyä liikaa ja olemassa oleva monopoli vahvistua
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa palveluiden aidon kilpailuttamisen Mahdollistaa tuotannolle asiakaskunnan laajentamisen ja markkinoiden etsimisen myös MKL:n ulkopuolelta Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin Tuotanto pystyy vastaamaan laajasti erilaisiin tilaajan tilaamiin väylätuotannon kokonaisuuksiin Mikäli suunnittelu eriytetään yhdessä väylätuotannon kanssa, on mahdollista tarjota MKL:lle kokonaisvaltaista väylänpidon tuotannon töiden suorittamista sisältäen myös projektinhallintapalvelut Tuotannolla on mahdollisuus kehittää toimintaansa ja palvelutarjontaansa innovatiivisesti ja asiakkaiden tarpeita parhaiten vastaavasti Yhdistäminen varustamoliikelaitoksen kanssa ratkaisisi väylien ylläpidon kaluston (raskaat ja kevyet) ja resurssien jakautumisesta nykyisin aiheutuvan osin keinotekoisien jaon kevyiden ja raskaiden väylätöiden välillä ja mahdollistaisi järkevien palvelukokonaisuuksien muodostamisen 	

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 2

Väylätuotanto liitetään kokonaisuutena olemassa olevaan markkinatoimijaan

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Kilpailu MKL:n toimeksiannoista pakottaa kehittämään tuotannon toimintaa ja kilpailukykyä ja lisäämään kustannustietoisuutta Mahdollistaa kausivaihtelun tasaamisen, jos kumppanin kausivaihtelu on eri rytmissä kuin MKL:n (TLL) Väyläsuunnittelun ja väylätuotannon synergia pystytään hyödyntämään esim. hankkeiden projektinhallintatehtävissä, jos suunnittelu on osa väylätuotannon kokonaisuutta Mahdollistaa kumppanin olemassa olevien hallinnollisten tukipalvelujen ja niitä tukevien tietojärjestelmien hyödyntämisen Mahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> Edellyttää tuotannon sopeuttamista olemassa olevaan ohjausmalliin Mikäli tuotanto yhdistetään Varustamoliikelaitokseen, kausivaihtelun tasaamiseen tarvittavaa synergiaa ei ole VLL:n tuotantorakenne on raskas, ja sisäisen tuotannon yhdistäminen siihen sisältää riskin ylikapasiteetin kasvamisesta Suunnittelun osalta menetetään synergia tilaajan kanssa yhteisten tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tilaajan ja tuotannon väliset roolit ja vastuut ovat selkeät Tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden osaamisen laajentamiseen kausivaihtelun tasaamisen myötä Pystytään hyödyntämään olemassa olevaa myynti- ja markkinointiosaamista ja -resursseja Koska sisävesillä ja rannikoilla tarvittava osaaminen on samaa, voidaan resursseja hyödyntää joustavasti Mahdollistaa tuotannon substanssiosaamisen vahvistumisen, jos yhdistetään toimijaan, jolla on jo valmiiksi samantyyppistä osaamista (?) 	<ul style="list-style-type: none"> Saattaa edellyttää tilaajan puolelta joitakin henkilöstösiirtoja tai rekrytointeja esim. riittävän navigointitekniisen suunnitteluosaamisen varmistamiseksi (max 1-2 htv) Tarkoittaa ainakin pienten yksiköiden osalta (esim. suunnittelu) osaamisen ja niukkojen resurssien jakautumista kahteen osaan (tilaajalle ja tuottajalle) Yhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none"> Vaihtoehdon toteutus edellyttää lisäksi erillisiä ratkaisuja merenmittaus- ja merikarttatutunnolle Markkinoilla on väylätuotannon kokonaisuudesta kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita. 	

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 3

Sisävesien väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan markkinatoimijaan

Vaihtoehtoon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väylien ylläpito sisävesillä sekä kanavien käyttö ja ylläpito (ja osittain Navi-kuntoonpano sisävesillä) eriytetään yhdessä ja liitetään olemassa olevaan markkinatoimijaan. Mahdollinen kumppani, jonka kanssa sisävesien väylätuotanto voitaisiin yhdistää, on esim. Tieliikelaitos. Koska sisävesien väylien ylläpidon ja kanavien käytön ja ylläpidon toiminnalliset synergiat ovat suuret, ne on järkevää pitää yhdessä. Mikäli viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta, sillä on suuremmat synergiat sisävesien väylätuotannon kanssa. 	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista sisävesien väylätuotannon palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä. 	
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa MKL:n keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtäviin Mahdollistaa MKL:n kustannusten muuttumisen kiinteistä muuttuviksi Todellinen kilpailu johtaa todennäköisesti kustannusten reaalitason alenemiseen Mahdollistaa kalustoinvestointien rahoituksen muuten kuin budjettirahalla Mahdollistaa aidon tilaaja-tuottajamallin toteutumisen 	
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin Mahdollistaa aidon kilpailun syntymisen markkinoille Mahdollistaa innovatiivisen palvelutarjonnan kehittämisen yhteistyössä kumppanin kanssa Mahdollistaa asiakaskunnan laajentamisen Jos sisävesien ja rannikoiden väylätuotanto eriytetään, markkinoille syntyy useampia toimijoita 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa keskittymisen vain taloudellisesti kannattaville alueille, mikä saattaa MKL:n näkökulmasta johtaa toimijoiden puuttumiseen tai kustannusten nousuun reuna-alueilla Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyminä, vaan se toimii markkinaehtoisesti

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 3

Sisävesien väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan markkinatoimijaan

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa sisävesien osalta kausivaihtelun tasaamisen, koska resursseja voidaan käyttää joustavasti kumppanin kanssaMahdollistaa kumppanin olemassa olevien hallinnollisten tukipalvelujen ja niitä tukevien tietojärjestelmien hyödyntämisenMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaanKilpailu MKL:n toimeksiannoista pakottaa kehittämään tuotannon toimintaa ja kilpailukykyä ja lisäämään kustannustietoisuutta	<ul style="list-style-type: none">Pienet volyymit saattavat johtaa siihen, että kalustoinvestointeja ei haluta tehdäEdellyttää tuotannon sopeuttamista olemassa olevaan ohjausmalliinEdellyttää väylätuotannon tietojärjestelmien kahdentamista sisävesille ja rannikoille
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Tilaaajan ja tuotannon väliset roolit ja vastuut ovat selkeätMahdollistaa henkilöstön osaamisen laajentamisen kumppanin toimialallePystytään hyödyntämään olemassa olevaa myynti- ja markkinointiosaamista ja -resursseja	<ul style="list-style-type: none">Synergiahyödyt (osaaminen) rannikoiden väylien ylläpidon kanssa menetetäänYhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Toteutus edellyttää lisäksi joko väylätuotannon vaihtoehdon 4 tai 5 toteuttamista ja erillisiä ratkaisuja merenmittaus- ja merikarttatuetuotannolleMarkkinoilla on väylätuotannosta kokonaisuutena tai osissa kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 4

Rannikoiden väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen

Vaihtoehdon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että rannikoiden väylätuotanto (ja osittain Navi-kuntoonpano) eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena ja liitetään olemassa olevaan alan toimijaan. Mahdollisesti myös väyläsuunnittelu olisi osa eriytettävää kokonaisuutta. Mikäli merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta, se olisi osa rannikoiden väylätuotantoa. Mahdollinen kumppani, jonka kanssa rannikoiden väylätuotanto voitaisiin yhdistää, on esim. Varustamoliikelaitos. 	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista väylätuotannon palveluista rannikoilla ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä. 	
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa MKL:n keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtäviin Mahdollistaa MKL:n kustannusten muuttumisen kiinteistä muuttuviksi Todellinen kilpailu johtaa todennäköisesti kustannusten reaalityson alenemiseen Mahdollistaa kalustoinvestointien rahoittamisen lainarahalla Mahdollistaa aidon tilaaja-tuottajamallin toteutumisen 	<ul style="list-style-type: none"> Valmiusvaatimusten toteutuminen saattaa edellyttää erityisjärjestelyjä/lainsäädäntöä, jos tuotanto yhdistetään yksityisen toimijan kanssa
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Yhdistäminen varustamoliikelaitoksen kanssa ratkaisisi väylien ylläpidon kaluston (raskaat ja kevyet) ja resurssien jakautumisesta nykyisin aiheutuvan osin keinotekoisien jaon kevyiden ja raskaiden väylätöiden välillä ja mahdollistaisi järkevien palvelukokonaisuuksien muodostamisen Mahdollistaa toiminnan laajentamisen uusille markkinoille ja palvelujen tarjoamisen muillekin asiakkaille kuin MKL:lle Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin Mahdollistaa innovatiivisten palvelukokonaisuuksien kehittämisen Jos sisävesien ja rannikoiden väylätuotanto eriytetään, markkinoille syntyy useampia toimijoita 	<ul style="list-style-type: none"> Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyminä, vaan se toimii markkinaehtoisesti Mikäli tuotanto liitetään Varustamoliikelaitokseen, markkinat saattavat keskittyä liikaa

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 4

Rannikoiden väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Kausivaihtelu ei ole rannikolla yhtä merkittävä kuin sisävesillä, joten vaihtoehdossa ei ole niin suurta kausivaihteluongelmaa ratkaistavanaMahdollistaa olemassa olevien kumppanin hallinnollisten tukipalvelujen ja niitä tukevien tietojärjestelmien hyödyntämisenMahdollistaa ymmärryksen lisääntymisen toiminnan aiheuttamista todellisista kustannuksistaPakottaa tehostamaan tuotannon toimintaa ja kilpailukykyäMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan	<ul style="list-style-type: none">Edellyttää tuotannon sopeuttamista olemassa olevaan ohjausmalliinVLL:n tuotantorakenne on raskas, ja sisäisen tuotannon yhdistäminen siihen sisältää riskin ylikapasiteetin kasvamisestaSuunnittelun osalta menetetään synergia tilaajan kanssa yhteisten tuotannollisten tietojärjestelmien osaltaEdellyttää väylätuotannon tietojärjestelmien kahdentamista sisävesille ja rannikoille
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa kumppanin olemassa olevien myynti- ja markkinointiresurssien hyödyntämisenTilaajan ja tuotannon väliset roolit ja vastuut ovat selkeätMahdollistaa tuotannon substanssiosaamisen vahvistumisen, jos yhdistetään toimijaan, jolla on jo valmiiksi samantyyppistä osaamista	<ul style="list-style-type: none">Synergiahyödyt (osaaminen) sisävesien väylätuotannon kanssa menetetäänMikäli suunnittelu on osa kokonaisuutta, saattaa edellyttää tilaajan puolelta henkilöstösiirtoja tai rekrytointia esim. navigointitekniikan suunnitteluosaamisen varmistamiseksi (max 1-2 htv)Yhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Toteutus edellyttää lisäksi väylätuotannon vaihtoehdon 3 toteuttamista ja erillisiä ratkaisuja merenmittaus- ja merikarttatuetuotannolleMarkkinoilla on väylätuotannosta kokonaisuutena tai osissa kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 5

Rannikoiden väylätuotannosta muodostetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">Osittaisratkaisu tarkoittaa, että rannikoiden väylätuotanto (ja osittain Navi-kuntoonpano) eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena ja siitä muodostetaan itsenäinen liikelaitos tai yhtiö.Mahdollisesti myös väyläsuunnittelu olisi osa eriytettävää kokonaisuutta. Mikäli merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta, se olisi osa rannikoiden väylätuotantoa.Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista rannikoiden väylätuotannon palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä.	
MKL:n perustehtävien toteutuminen		
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Kriteereitä tukevat vaikutukset <ul style="list-style-type: none">Todellinen kilpailu johtaa todennäköisesti kustannusten reaalitason alenemiseenMahdollistaa MKL:n keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtäviinMahdollistaa MKL:n kustannusten muuttumisen kiinteistä muuttuviksiMahdollistaa kalustoinvestointien rahoittamisen lainarahalla	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä <ul style="list-style-type: none">Valmiusvaatimusten toteutuminen edellyttää mahdollisesti erityisjärjestelyjä/lainsäädäntöä, mikäli toiminta yhtiötetäänRiskit kasvavat, koska kyseessä on pieni yksikkö
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none">Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiinMahdollistaa aidon kilpailun syntymisen markkinoilleMahdollistaa asiakaskunnan ja markkinoiden laajentamisen ja esim. kansainvälistymisenMahdollistaa innovatiivisen palveluiden kehittämisenJos sisävesien ja rannikoiden väylätuotanto eriytetään, markkinoille syntyy useampia toimijoita	<ul style="list-style-type: none">Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyminä, vaan se toimii markkinaehtoisestiOnko itsenäiselle rannikoiden väylätuotannolle riittävästi markkinoita?Uusien palvelukokonaisuuksien kehittäminen ja uusille toimialoille laajentuminen on hidasta

Osittaisratkaisu: Väylätuotanto 5

Rannikoiden väylätuotannosta muodostetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan Kilpailu MKL:n toimeksiannoista pakottaa kehittämään toimintaa ja kilpailukykyä ja lisäämään kustannustietoisuutta Ohjausmalli voidaan luoda itse toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla tukevaksi 	<ul style="list-style-type: none"> Hallinnolliset tukipalvelut ja niitä tukevat tietojärjestelmät on kehitettävä itse alusta asti Suunnittelun osalta menetetään synergia tilaajan kanssa yhteisten tuotannollisten tietojärjestelmien osalta Edellyttää väylätuotannon tietojärjestelmien kahdentamista sisävesille ja rannikoille
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tilaajan ja tuotannon väliset roolit ja vastuut ovat selkeät 	<ul style="list-style-type: none"> Synergiahyödyt (osaaminen ja resurssit) sisävesien väylätuotannon kanssa menetetään Tuotannolle täytyy hankkia omaa myynti- ja markkinointiosaamista, edellyttää rekrytointeja Mikäli suunnittelu on osa kokonaisuutta, saattaa edellyttää tilaajan puolelta henkilöstösiirtoja tai rekrytointeja esim. navigointitekniikan suunnitteluosaamisen varmistamiseksi (max 1-2 htv)
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none"> Toteutus edellyttää lisäksi väylätuotannon vaihtoehdon 3 toteuttamista ja erillisiä ratkaisuja merenmittaus- ja merikarttatuoannolle Yksittäisenä toimijana väylien ylläpito on niin pieni, että siitä ei todennäköisesti voida/haluta perustaa valtion liikelaitosta, jolloin vaihtoehto tarkoittaisi yhtiöittämistä 	

Osittaisratkaisu: Väyläsuunnittelu 1

Väyläsuunnittelu jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen

Vaihtoehtojen yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">Kyseessä on väyläsuunnittelun osalta osittainen nollaratkaisu, eli se jäisi kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen.Osittaisratkaisu tarkoittaa kuitenkin sitä, että suunnittelun pitäisi olla sisäisesti eriytetty yksikkö kuten nykyäänkin, koska tavoitteena on, että MKL toimii tilaajaviranomaisena, jolla ei ole tuotannollista toimintaa.Nykyistä tilaajan ja tuotannon välistä suunnittelurajapintaa ei ole tarkoitettu muuttamaan, eli tilaajan vastuulla on esisuunnittelu ja navigointitekniikan osaaminen ja tuotannollinen osuus ostetaan kilpailuilta markkinoilta.Tilaajaviranomainen voi kuitenkin niin halutessaan tilata markkinoilta mihin tahansa suunnitteluvaiheeseen liittyviä töitä.	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none">Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska Merenkululaitoksen tuotanto pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkululaitoksen tilaamista väyläsuunnittelun palveluista ja loput palvelut ja puuttuva osaaminen ostetaan kilpailuttamalla markkinoilla toimivilta yrityksiltä, kuten nykyäänkin.	
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none">Valmiusväyläsuunnittelu on helposti toteutettavissaSuunnittelu ei ole investointivaltaista toimintaa, joten rahoitusmallien joustavuus ei ole merkityksellinen arviointikriteeri.	<ul style="list-style-type: none">Merenkululaitos ei pysty suunnittelun osalta keskittymään vain tilaajaviranomaisen tehtäviinMKL:lle jää kiinteitä kustannuksia sisäisen tuotannon suunnitteluyksikön osaltaMKL:n suunnittelukustannukset pysyvät samalla tasolla kuin nykyään eivätkä reaalkustannukset aleneAidon asiakassuhteen ja rahaliikenteen muodostuminen tilaajan ja tuottajan välille ei onnistu, koska ollaan samaa tilivirastoaVaihtoehto on omistajan linjausten vastainen
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none">Sisäisen tuotannon suunnitteluosaamista voidaan hyödyntää kilpailutusten suunnittelussa	<ul style="list-style-type: none">Suunnitteluyksiköllä ei ole mahdollisuutta (eikä sen kuulu) laajentaa toimintaansa uusille markkinoille ja toimialoilleSuunnittelun osalta markkinat eivät pääse täysin avautumaan eikä sisäinen suunnitteluyksikkö voi kilpailla muiden markkinatoimijoiden kanssaSuunnitteluyksikkö ei pääsääntöisesti voi tarjota palvelujaan muille asiakkaille kuin MKL:lle ja kilpaila markkinoilla toimivien yritysten kanssaNykyisillä suunnitteluresursseilla markkinat eivät kehity, koska sisäinen tuotanto pystyy tekemään valtaosan suunnittelutöistä.

Osittaisratkaisu: Väyläsuunnittelu 1

Väyläsuunnittelu jää kokonaisuudessaan Merenkulkulaitokseen

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> Suunnitteluhenkilöstöä pystytään hyödyntämään hankkeissa projektinhallintatehtävissä riippumatta siitä, kuka on hankkeen toteuttaja Suunnittelun osalta pystytään hyödyntämään MKL:n olemassa olevia hallinnollisia tukipalveluita ja niitä tukevia tietojärjestelmiä Pystytään hyödyntämään tilaajan kanssa yhteisiä tietojärjestelmiä kuten nykyäänkin 	<ul style="list-style-type: none"> Tietoisuus suunnittelun aiheuttamista todellisista kustannuksista ei lisääntynyt Pienentää osittain väylätuotannon toimintaedellytyksiä ja mahdollista hankkehallintaosaamisella saavutettavaa kilpailuetua, mikäli suunnittelu ei ole osa väylätuotannon kokonaisuutta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tilaajan ja tuotannon resursseja voidaan käyttää riistiin, eikä tilaajan tarvitse hankkia navigointitekniistä suunnitteluosaamista itselleen Henkilöstöllä urakehitysmahdollisuuksia MKL:n sisällä Toiminnan mahdollinen sopeuttaminen voi tapahtua lähinnä luonnollisen poistuman kautta Henkilöstön näkökulmasta turvallinen ja riskitön vaihtoehto MKL pystyy varmistamaan väyläsuunnitteluosaamisen säilymisen ja kehittymisen 	<ul style="list-style-type: none"> Tilaajan ja tuotannon välinen rajapinta hämärtyy helposti, kun ei ole pakottavaa tarvetta prosessirajapintojen selkeyttämiseen Henkilöstöllä ei ole mahdollista (eikä ole tarvetta) laajentaa suunnitteluosaamista väyläsuunnittelun ulkopuolelle Väyläsuunnitteluosaaminen ei kehity MKL:n ulkopuolella yhtä kuin jos kaikki työt tilattaisiin markkinoilta
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none"> Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, merenmittaukselle ja merikarttatuoannolle Suunnittelun nollavaihtoehdossa on strateginen valinta, että suunnitteluyksikkö tekee vain Merenkulkulaitoksen töiden tekemiseen, jolloin ei ole tarvetta laajentaa toimintaa uusille markkinoille Vaihtoehdossa tavoitteena on, että sisäinen suunnitteluyksikkö tekisi noin 50% suunnittelutöistä, mikä edellyttäisi nykyisten resurssien sopeuttamista (nykyinen työmäärä n. 90%) 	

Osittaisratkaisu: Väyläsuunnittelu 2

Väyläsuunnittelu yhdistetään olemassa olevaan konsultti- tai suunnittelutoimistoon

Vaihtoehdon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että väyläsuunnitteluyksikkö eriytetään muusta sisäisestä tuotannosta ja liitetään markkinoilla jo olemassa olevaan suunnittelu- tai konsulttitoimistoon. Prosessirajapinta säilyy nykyisellään eli tilaajan vastuulla on esisuunnittelu ja navigointitekniinen osaaminen. Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska suunnittelu- ja konsulttitoimistot pystyvät toteuttamaan tilaajan edellyttämät suunnittelutyöt ja tilaajalla on itsellään tarvittava navigointitekniinen suunnitteluosaaminen. 	
MKL:n perustehtävien toteutuminen		
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
	<ul style="list-style-type: none"> Merenkululaitos voi keskittyä tilaajaviranomaisen tehtäviin Suunnittelun osalta MKL:n kiinteät kustannukset muuttuvat muuttuviksi Mahdollistaa aidon tilaaja-tuottajamallin toteutumisen ja rahaliikenteen 	<ul style="list-style-type: none"> Väyläsuunnitteluosaaminen keskittyy mahdollisesti vain yhdelle markkinatoimijalle, mikä saattaa aiheuttaa kustannustason nousua Riskinä on, että suunnittelun kokonaiskustannukset kasvavat, kun palvelut ostetaan vapailta markkinoilta, koska tilaajan resursseja on lisättävä
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa tilaajalle suunnittelupalveluiden aidon kilpailuttamisen Mahdollistaa suunnittelupalveluiden laajentumisen uusille markkinoille ja toimialoille Mahdollistaa uusien asiakkaiden hankkimisen Mahdollistaa innovatiivisten palvelujen kehittämisen Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> Hankkeissa mahdollisesti tarvittavat projektinhallintaresurssit pitää kilpailuttaa erikseen Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyymistä, vaan se toimii markkinaehtoisesti

Osittaisratkaisu: Väyläsuunnittelu 2

Väyläsuunnittelu yhdistetään olemassa olevaan konsultti- tai suunnittelutoimistoon

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">• Kumppanin olemassa olevia hallinnollisia tukipalveluja ja niitä tukevia tietojärjestelmiä pystytään hyödyntämään• Kilpailu MKL:n toimeksiannoista pakottaa kehittämään toimintaa ja kilpailukykyä sekä lisäämään kustannustietoisuutta• Mahdollistaa keskittymisen vain tilaajan tilaamien töiden toteuttamiseen	<ul style="list-style-type: none">• Edellyttää toiminnan sopeuttamista olemassa olevaan ohjausmalliin• Pienentää osittain väylätuotannon toimintaedellytyksiä ja mahdollista hankkehallintaosaamisella saavutettavaa kilpailuetua, mikäli suunnittelu ei ole osa väylätuotannon kokonaisuutta• Suunnittelun osalta menetetään synergia tilaajan kanssa yhteisten tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">• Pakottaa tilaajan ja tuottajan välisen prosessirajapinnan ja henkilöiden roolien selkeyttämiseen• Suunnitteluyksikköön ei tarvitse hankkia erikseen myynti- ja markkinointiosaamista, koska se saadaan kumppanilta• Mahdollistaa suunnitteluyksikön osaamisen laajentamisen ja hyödyntämisen muissakin kuin väylähankkeissa	<ul style="list-style-type: none">• Tilaajapuolen osaamista täytyy lisätä navigointitekniisen suunnittelun osalta, mikä saattaa edellyttää henkilöstösiirtoja tai rekrytointeja (max 1-2 htv)• Riskinä on, että MKL:n tilaamat volyymit ovat niin pieniä, että kumppanilla ei ole kiinnostusta ylläpitää väyläsuunnitteluosaamista ja osaaminen häviää• Yhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, merenmittaukselle ja merikarttatuoannolle• Markkinoilla on väyläsuunnittelusta kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 1

Merenkulkulaitokseen jää pieni merenmittausyksikkö osaamisen varmistamiseksi

Vaihtoehdon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Kyseessä on merenmittauksen osalta osittainen nollaratkaisu, jossa Merenkulkulaitokseen jää pieni merenmittausyksikkö, joka voisi keskittyä tekemään sotilas-, valvonta- ym. viranomaiskäyttöön tarvittavia mittauksia, joita ei voida tuottaa muilla kuin viranomaisilla esim. turvaluokiteltujen asiakirjojen vuoksi. MKL:een jäävä yksikkö olisi suuruudeltaan yksi monikeilainvene ja n. 3 htv eikä esim. yksi kokonainen retkikunta. Valtaosa (n. 95%) merenmittauspalveluista ostetaan markkinoilta kilpailuttamalla. Vaihtoehdon tavoitteena on varmistaa, että valtionhallinnossa ei perusteta päällekkäisiä mittausorganisaatioita (esim. PV).
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö, jolle valtaosa nykyisistä resursseista siirretään, pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista merenmittauksen palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä.. Lisäksi arkaluontoiset sotilas- ym. viranomaismittaukset pystytään toteuttamaan Merenkulkulaitokseen jäävän pienen yksikön voimin.
Kriteereitä tukevat vaikutukset	
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<p>Kriteereitä tukevat vaikutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa sotilasmittausten toteuttamisen kuten tähänkin asti eikä ole vaaraa, että puolustusvoimat perustaisi oman merenmittausyksikön (valtionhallinnon synergiahyödyt) Edellytykset valmiusvaatimusten toteutumiselle paremmat, koska MKL:lla on myös omaa merenmittauskalustoa ja -osaamista Tilaaaja-tuottajamalli ja aito rahaliikenne toteutuu pääsääntöisesti, koska MKL:een jäävä yksikkö tekee vain viranomaisoimintaa
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<p>Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä</p> <ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitos ei voi keskittyä täysin puhtaasti tilaajaviranomaisen tehtäviin MKL:ään jää kiinteitä kustannuksia merenmittauksesta Merenmittauksiin tulee hakea aluevalvontalain mukaiset luvat ja lupien hankkiminen edellyttää tilaajaviranomaisen resursseja <ul style="list-style-type: none"> Toimivien markkinoiden syntyminen edellyttää selkeää jakoa, mitkä työt kilpailutetaan ja mitkä teetetään omalla tuotantoyksiköllä

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 1

Merenkululaitokseen jää pieni merenmittausyksikkö osaamisen varmistamiseksi

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">• MKL:een jäävä yksikkö pystyy hyödyntämään olemassa olevia hallinnollisia tukipalveluja ja niitä tukevia tietojärjestelmiä• Kausivaihtelun tasaamiseksi MKL:een jäävä yksikkö voi tehdä muita viranomaisen töitä• MKL:een jäävä yksikkö pystyy automaattisesti keskittymään niihin palvelukokonaisuuksiin, jotka tilaajaviranomaisen kanssa sovitaan	<ul style="list-style-type: none">• Toiminnan joustavuus puuttuu• Edellyttää nykyisen merenmittausyksikön jakamista kahtia, mikä saattaa olla haasteellista
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">• Tilaajan ja tuotannon väliset roolit ovat selkeät, jos MKL:een jäävä yksikkö tekee viranomaistoimintaa	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja osaamisen laajentaminen on rajallista• Haasteena henkilöstön pysyvyyden varmistaminen
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehto ei voi toteutua yksin, vaan se vaatii lisäksi jonkun muun merenmittauksen osittaisratkaisun tai kokonaisratkaisun toteutumista• Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle ja merikarttatuotannolle• Voiko oma pieni merenmittausyksikkö olla pysyvä vaihtoehto, vai tarkoittaako vaihtoehto pitkällä aikavälillä sen alas ajamista kokonaan?	

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 2

Merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">• Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merenmittaus eriytetään yhdessä väylätuotannon kokonaisuuden kanssa.• Mikäli väylätuotanto jaetaan sisävesien ja rannikoiden väylätuotantoon, merenmittaus olisi osa rannikoiden väylätuotannon ratkaisua.• Pääosin vaikutukset ovat samat kuin väylätuotannon osittaisratkaisuissa	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none">• Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkululaitoksen tilaamista merenmittauksen palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä.	
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none">• Mahdollistaa MKL:n keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtäviin• Mahdollistaa MKL:lle tuotannosta aiheutuvien kustannusten muuttumisen kiinteistä muuttuviksi	<ul style="list-style-type: none">• Merenmittauksiin tulee hakea aluevalvontalain mukaiset luvat ja lupien hankkiminen edellyttää tilaajaviranomaisen resursseja• Viranomaisyhteistyö esim. PV:n kanssa vaikeutuu (Saattaa johtaa siihen, että Puolustusvoimat tekee itse sellaiset merenmittaukset, joissa tarvitaan salaiseksi luokiteltuja asiakirjoja)
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none">• Mahdollistaa innovatiivisten palvelukokonaisuuksien kehittämisen• Mahdollistaa markkinoiden avautumisen ja aidon kilpailun syntymisen	

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 2

Merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Hallinnollisia tukipalveluita ja niitä tukevia tietojärjestelmiä ei tarvitse hankkia moneen kertaan => kustannusvaikutusMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaanEstää mahdollisuudet väylätuotannon ja merenmittauksen keskinäiseen kilpailuun	<ul style="list-style-type: none">Merenmittauksella ja väylätuotannolla ei toistaiseksi ole tunnistettu juurikaan keskinäisiä toiminnallisia synergioitaMenetetään synergiahyödyt tilaajan kanssa esim. tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa henkilöstölle paremmat urakehitysmahdollisuudet ja moniosaamisen kehittämisen kuin jos merenmittaus eriytettäisiin yksin	<ul style="list-style-type: none">Lupien hankkiminen edellyttää selkeät linjaukset pääesikunnan kanssa, että se ei vaadi tilaajaviranomaiselta ylimääräisiä resurssejaSaattaa edellyttää pientä henkilöstöresurssien lisäystä tilaajaviranomaisen puolelta (erityisesti siirtymäjakson aikana)Yhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillistä ratkaisua merikarttatuotannolleMarkkinoilla on merenmittauksesta osana väylätuotannon kokonaisuutta kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 3

Merenmittaustuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">• Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merenmittausyksikkö liitetään osaksi olemassa olevaa markkinatoimijaa.• Mahdollinen kumppani, jonka kanssa merenmittaus voitaisiin yhdistää, on esim. Varustamoliikelaitos.	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none">• Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista merenmittauksen palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä.	
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none">• Mahdollistaa MKL:n keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtäviin• Mahdollistaa MKL:n kustannusten muuttumisen kiinteistä muuttuviksi merenmittauksen osalta• Mahdollistaa kalustoinvestointien rahoittamisen vapaalla rahoituksella• Mahdollistaa aidon tilaaja-tuottajamallin ja rahaliikenteen toteutumisen	<ul style="list-style-type: none">• Merenmittauksiin tulee hakea aluevalvontalain mukaiset luvat ja lupien hankkiminen edellyttää tilaajaviranomaisen resursseja• Viranomaisyhteistyö esim. PV:n kanssa vaikeutuu (Saattaa johtaa siihen, että Puolustusvoimat tekee itse sellaiset merenmittaukset, joissa tarvitaan salaiseksi luokiteltuja asiakirjoja)• Valmiusvaatimusten täyttyminen edellyttää, että kumppani on suomalainen (?)
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none">• Mahdollistaa toiminnan laajentamisen uusille markkinoille• Mahdollistaa palvelujen innovatiivisen kehittämisen ja uusien palvelukokonaisuuksien tuomisen markkinoille• Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin• Markkinoille syntyy aito kilpailutilanne, mikä todennäköisesti johtaa maksujen reaaliason alenemiseen• Kumppanilla saattaa olla valmiina asiakaskuntaa ja olemassa olevat markkinat, joihin sisäisen tuotannon resursseja voidaan hyödyntää	<ul style="list-style-type: none">• Vaarana on markkinoiden keskittyminen liiaksi yhden toimijan varaan (?)• Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyymistä, vaan se toimii markkinaehtoisesti

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 3

Merenmittaustuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa olemassa olevien hallinnollisten tukipalvelujen ja niitä tukevien tietojärjestelmien hyödyntämisenMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaanKilpailu MKL:n toimeksiannoista pakottaa kehittämään toimintaa ja parantamaan kilpailukykyä sekä lisäämään kustannustietoisuuttaToiminnan kehittämisen vaatimien investointien rahoittaminen saattaa olla helpompaa kuin jos merenmittaus eriytettäisiin yksinVLL:llä on kausivaihtelun osalta synergiaa merenmittauksen kanssa	<ul style="list-style-type: none">Kausivaihtelun tasaaminen edellyttää, että kumppanilla on toimintaa, jossa kausivaihtelu on erilaista kuin merenmittauksessaEdellyttää tuotannon sopeuttamista olemassa olevaan ohjausmalliinMenetetään synergiahyödyt tilaajan kanssa esim. tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa olemassa olevien myynti- ja markkinointiresurssien hyödyntämisenTilaajan ja tuottajan väliset roolit ja vastuut ovat selkeätHenkilöstön osalta synergiahyödytVarustamoliikelaitoksen kanssa => mutta lisäksi ylikapasiteettia?	<ul style="list-style-type: none">Saattaa edellyttää pientä henkilöstöresurssien lisäystä tilaajaviranomaisen puolelta (erityisesti siirtymäjakson aikana)Yhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle ja merikarttatuoannollePotentiaalisia kumppaneita, jotka olisivat kiinnostuneita pelkästä merenmittauksesta, ei juurikaan ole markkinoilla.	

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 4

Merenmittauksesta perustetaan oma erillinen yhtiö tai liikelaitos

Vaihtoehtojen yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merenmittaus eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena muusta sisäisestä tuotannosta ja siitä perustetaan oma yhtiö tai liikelaitos.	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none">Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska liikelaitos tai yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkululaitoksen tilaamista merenmittauksen palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilla toimivilta muilta yrityksiltä.	
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Merenkululaitos pystyy keskittymään vain tilaajaviranomaisen tehtäviin	<ul style="list-style-type: none">Merenmittauksiin tulee hakea aluevalvontalain mukaiset luvat ja lupien hankkiminen edellyttää tilaajaviranomaisen resursseja
	Valmiusvaatimukset toteutuvat ja lainsäädännöllä voidaan ottaa tarvittava kalusto kriisitilanteessa haltuun, mikäli yhtiö säilyy suomalaisessa omistuksessa	<ul style="list-style-type: none">Viranomaisyhteistyö esim. PV:n kanssa vaikeutuu (Saattaa johtaa siihen, että Puolustusvoimat tekee itse sellaiset merenmittaukset, joissa tarvitaan salaiseksi luokiteltuja asiakirjoja)
	Kalustoinvestointeja varten on mahdollista hankkia vapaata rahoitusta budjettitalouden ulkopuolelta	<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehto sisältää suuria taloudellisia riskejä, koska kyseessä on pieni kokonaisuus jolla on suuri kausivaihtelu ja riippuvaisuus ulkopuolisista alihankkijoista
	Merenkululaitoksen kustannusrakenne muuttuu merenmittauksen osalta kiinteästä muuttuvaksi	
	Aito tilaaja-tuottajamalli ja rahaliikenne toteutuu	
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	Vaihtoehto mahdollista laajentumisen uusille markkinoille (esim. kansainvälistyminen)	<ul style="list-style-type: none">Yhtiö on pieni ja todennäköisesti hyvin riippuvainen yhdestä asiakkaasta (MKL)
	Yhtiö pystyy vastaamaan MKL:n tilaamiin merenmittauksen palvelukokonaisuuksiin	<ul style="list-style-type: none">Tuotannolle ei ole määritelty tiettyä vakiokuormaa MKL:n volyyymistä, vaan se toimii markkinaehtoisesti
	Mahdollistaa toimivien markkinoiden ja aidon kilpailun syntymisen	
	Mahdollistaa innovatiivisten palvelukokonaisuuksien kehittämisen	
	Markkinoille syntyy aito kilpailutilanne, mikä johtaa todennäköisesti maksujen reaalityson alenemiseen	
	Tuotanto pystyy osallistumaan MKL:n järjestämiin kilpailutuksiin	

Osittaisratkaisu: Merenmittaus 4

Merenmittauksesta perustetaan oma erillinen yhtiö tai liikelaitos

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta ja resurssit pystytään sopeuttamaan todellisen kysynnän mukaan • Tietoisuus toiminnasta aiheutuvista todellisista kustannuksista lisääntyy • Mahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan • Pakottaa tehostamaan toimintaa kilpailukyvyyn varmistamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi yhtiö ei pysty hyödyntämään olemassa olevia hallinnollisia tukipalveluja ja niitä tukevia tietojärjestelmiä, vaan joutuu hankkimaan ne itse • Merenmittauksen kausivaihtelua ei pystytäkään kompensoimaan hyödyntämällä resursseja hiljaisina aikoina muuhun toimintaan, vaan ratkaisut on löydettävä omaa toimintaa ja palvelutarjontaa tehostamalla • Toiminnan vaatimien investointien vastapainoksi saatetaan joutua supistamaan toimintaa / henkilöstöä merkittävästi • Menetetään synergiahyödyt tilaajan kanssa esim. tuotannollisten tietojärjestelmien osalta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tilaajan ja tuottajan henkilöstön roolit ja vastuut ovat selkeät • Merenmittauksen osaaminen säilyy yhtiössä 	<ul style="list-style-type: none"> • Saattaa edellyttää pientä henkilöstöresurssien lisäystä tilaajaviranomaisen puolelta (erityisesti siirtymäjakson aikana) • Edellyttää myynti- ja markkinointiosaamisen hankkimista uuteen yhtiöön • Merenkulkulaitos ei pysty varmistamaan osaamisen säilymistä Suomessa • Vaihtoehto edellyttää todennäköisesti toisaalta henkilöstön vähentämistä, mutta toisaalta rekrytointia ja hallinnollisen ja myyntihenkilöstön osalta • Resurssien varmistaminen haasteellista
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtoehto toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle ja merikarttatuoannolle • Vaihtoehto tarkoittaa todennäköisesti käytännössä merenmittauksen yhtiöittämistä, koska se on yksinään liian pieni liikelaitokseksi • HUOM! Vaihtoehto realistisuus? 	

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 1

Merikarttatuotanto jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Kyseessä on osittainen nollaratkaisu, jossa merikarttatuotanto jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen, vaikka muu sisäinen tuotanto eriyttäisiin. MKL:ssa tehdään sekä kaupparenkulun karttoja että veneilykarttoja kuten nykyäänkin.
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan kuten nykyäänkin, koska MKL tekee itse erikoisosaamista vaativat merikarttojen valmistukseen liittyvät työt ja loput palvelut (kustannussopimus) ostetaan markkinoilla toimivilta yrityksiltä. Merenkululaitos pystyy vastaamaan merikarttojen oikeellisuudesta, koska se tekee aineiston tarkastuksen ja karttojen editoinnin itse.
	Kriteereitä tukevat vaikutukset
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä <ul style="list-style-type: none"> Merenkululaitoksen kustannusrakenne pysyvät ennallaan MKL ei pysty keskittymään aidosti vain tilaajaviranomaisen tehtäviin Aito tilaaja-tuottajamalli ja rahaliikenne ei toteudu, koska ollaan samaa tilivirastoa
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Markkinat ja palvelut eivät kehity (ainakaan MKL:n julkaisemien tuotteiden osalta => keskitytään viranomaistuotteiden tekemiseen) Sisäinen tuotanto ei pysty (eikä sen kuulu) innovatiivisesti kehittämään uusia tuotteita ja palveluita (esim. mobiilipalveluita) Veneilykarttojen osalta ei synny kilpailua ja jos syntyy, tarkoittaisi mahdollisesti, että MKL kilpailee yksityisten palveluntuottajien kanssa.

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 1

Merikarttatuotanto jää kokonaisuudessaan Merenkulkulaitokseen

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">• Puolustusvoimien karttatuotanto pystyy hyödyntämään MKL:n resursseja kuten nykyään• Tuotanto pystyy hyödyntämään olemassa olevia hallinnollisia tukipalveluita ja niitä tukevia tietojärjestelmiä• Toteutetut tietojärjestelmäratkaisut tukevat kokonaisprosessia	
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">• Resursseja voidaan käyttää joustavasti ristiin tilaajan ja tuotannon kesken• Tilaajapuolen tarkastusresursseja ei tarvitse lisätä• Resursseja ja osaamista ei tarvitse jakaa viranomais- ja veneilykarttatuotannon kesken• Merikarttojen valmistuksessa tarvittavan osaamisen säilyminen pystytään varmistamaan• Henkilöstön näkökulmasta turvallinen ja riskitön vaihtoehto• Prosessirajapinta MKL:n ja kustantajan välillä on selkeä	<ul style="list-style-type: none">• Tilaajan ja tuotannon prosessirajapinnan selkeyttämiseen ei ole pakottavaa tarvetta
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle ja merenmittaukselle• Erikseen on ratkaistava, jääkö karttatuotanto tässä vaihtoehdossa sisäisesti eriytetyksi vai siirretäänkö se osaksi tilaajaviranomaisen toimintaa• Todennäköisesti vaihtoehto johtaa pitkällä aikavälillä siihen, että filmien ja painolevyjen tuotanto siirretään osaksi kustannussopimusta. Sen takia merikarttatuotannon osittaisratkaisu 2 ei ole varsinaisesti erillinen vaihtoehto vaan osa merikarttatuotannon osittaista nollaratkaisua.	

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 2

Filmien ja painolevyjen valmistus liitetään osaksi nykyistä kustannussopimusta (nolla+)

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none">• Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merikarttatuotanto jää muuten Merenkulkulaitokseen, mutta filmien ja painolevyjen tekeminen eriytetään ja yhdistetään osaksi olemassa olevaa kustannussopimusta.• Merikarttatuotannon prosessirajapinta kustannussopimukseen muuttuu.• Kustannussopimus on kilpailutettava uudestaan eriyttämISRatkaisujen tekemisen jälkeen, ja filmien ja painopeltien tekeminen liitetään osaksi kilpailutettavaa kokonaisuutta.
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none">• Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan kuten nykyäänkin, koska MKL tekee itse erikoisosaamista vaativat merikarttojen valmistukseen liittyvät työt ja loput palvelut (kustannussopimus) ostetaan markkinoilla toimivilta yrityksiltä. Merenkulkulaitos pystyy vastaamaan merikarttojen oikeellisuudesta, koska se tekee aineiston tarkastuksen ja karttojen editoinnin itse.
	Kriteereitä tukevat vaikutukset
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none">• Merikarttatuotanto on viranomaistoimintaa, jolloin valmiusvaatimusten täyttämistä varten ei tarvita erillisiä säädöksiä• Synergiaedut sotilasmerikarttojen tuotannon kanssa• Helppo ratkaisu varmistaa IHO- ja SOLAS-säädösten toteutuminen (kansainvälinen yhteistyön ja velvoitteiden hoitaminen)
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none">• Karttatuotannon volyymit tiedetään tarkasti etukäteen• Ei riskiä ulkopuolisen monopolin syntymiseen Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä <ul style="list-style-type: none">• Kustannusvaikutus nykytilanteeseen verrattuna on pieni• MKL:n kustannusrakenne säilyy lähes ennallaan• MKL ei pysty aidosti keskittymään vain tilaajaviranomaisen tehtäviin
	<ul style="list-style-type: none">• Markkinat ja palvelut eivät kehity (ainakaan MKL:n julkaisemien tuotteiden osalta)• Tuotannolla ei ole mahdollisuutta innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 2

Filmien ja painolevyjen valmistus liitetään osaksi nykyistä kustannussopimusta (nolla+)

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">• Puolustusvoimien karttatuotanto pystyy hyödyntämään MKL:n resursseja kuten nykyään• Tuotanto pystyy hyödyntämään MKL:n hallinnollisia tukipalveluita ja niitä tukevia tietojärjestelmiä kuten nykyäänkin• Toteutetut tietojärjestelmäratkaisut tukevat kokonaisprosessia	
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">• Prosessirajapinta MKL:n ja kustantajan välillä on selkeä• Resursseja voidaan käyttää joustavasti ristiin tilaajan ja tuotannon kesken ja sopeuttamista voidaan toteuttaa luonnollisen poistuman myötä tilaajan ja tuotannon resursseja ja osaamista hyödyntäen kokonaisuutena• Tilaaajapuolen tarkastusresursseja ei tarvitse lisätä• Resursseja ja osaamista ei tarvitse jakaa viranomais- ja veneilykarttatuotannon kesken• Merikarttatuotannon osaamisen säilyminen pystytään varmistamaan• Henkilöstön kannalta suhteellisen riskitön ja turvallinen vaihtoehto	<ul style="list-style-type: none">• Tilaaajan ja tuottajan välisen prosessirajapinnan (tarkastus) selkeyttämiseen ei ole pakottavaa tarvetta
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle ja merenmittaukselle• Muutos nykytilanteeseen on lähinnä kosmeettinen ja kehityssuunta on todennäköisesti joka tapauksessa tähän suuntaan.• Erikseen on ratkaistava, jääkö karttatuotanto tässä vaihtoehdossa sisäisesti eriytyksi vai siirretäänkö se osaksi tilaaajaviranomaisen toimintaa	

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 3

Merikarttatuotanto yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan yhtiöön

Vaihtoehdon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että merikarttatuotanto yhdistetään kokonaan markkinoilla olemassa olevaan yhtiöön. Vaihtoehdossa myös viranomaiskarttojen tuotanto eriytetään Merenkulkulaitoksesta toisin kuin hankintastrategiassa on linjattu, koska synergia veneli- ja viranomaiskarttojen välillä on erittäin suuri. Kartta-aineistojen tarkastus ja ENC-kartat jäävät kuitenkin Merenkulkulaitokseen tilaajaviranomaisen toiminnaksi.
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska yhtiö pystyy tarjoamaan ainakin suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista merikarttatuotannon palveluista ja loput palvelut ostetaan markkinoilta toimivilta muilta yrityksiltä. Merenkulkulaitos pystyy vastaamaan karttojen oikeellisuudesta, koska se tarkastaa aineiston ja valmiit kartat itse.
	Kriteereitä tukevat vaikutukset
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä <ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen kustannukset saattavat nousta, jos toimivia markkinoita ei synny vaan merikarttatuotanto on yhden ulkopuolisen toimijan varassa Menetetään synergia sotilasmerikarttojen tuotannon kanssa
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisena riskinä on monopolin syntyminen merikarttojen tuotantoon Tilattavat volyymit ovat niin pieniä, että niiden kilpailuttaminen erissä ei ole järkevää, joten kilpailutuksia on harvoin eikä osaaminen pääse kehittymään markkinoilla

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 3

Merikarttatuotanto yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan yhtiöön

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa kumppanin olemassa olevien hallinnollisten tukipalvelujen ja niitä tukevien tietojärjestelmien hyödyntämisen	<ul style="list-style-type: none">Edellyttää toiminnan sopeuttamista olemassa olevaan ohjausmalliin
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Pakottaa tilaajan ja tuotannon välisen prosessirajapinnan selkeyttämiseenMahdollistaa henkilöstön osaamisen laajentamisen ja hyödyntämisen myös muiden kuin merikarttojen tuotannossaTarjoaa henkilöstölle kehittymismahdollisuuksiaPystytään hyödyntämään olemassa olevaan myynti- ja markkinointiosaamista ja -resursseja	<ul style="list-style-type: none">Merenkululaitoksella ei ole kontrollia merikarttatuotannossa tarvittavan osaamisen säilymiseenTilaajan resursseja mahdollisesti lisäävä aineiston tarkastamista vartenYhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihinTilaajan asiantuntemus kapenee huomattavasti
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle ja merenmittaukselleMaailmanlaajuisesti uraa uurtava ratkaisuOtettava erikseen kantaa, tilaako MKL edelleen virallisia veneilykarttoja vai ulkoistetaanko niiden tuotanto kokonaanMarkkinoilla on merikarttatuotannosta kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 4

Veneilykarttatuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön, virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että veneilykarttojen tuotanto yhdistetään markkinoilla olemassa olevaan yhtiöön, mutta virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen viranomaistoiminnaksi. Vaihtoehto tarkoittaa hankintastrategian mukaista linjausta, jossa veneilykarttojen ja virallisten kauppamerenkulun karttojen tuotanto eriytetään toisistaan. Kartta-aineistojen tarkastus ja ENC-kartat ovat kuitenkin tilaajaviranomaisen toimintaa. 	
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkululaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan kuten nykyäänkin, koska MKL tekee itse erikoisosaamista vaativat virallisten kauppamerenkulun karttojen valmistukseen liittyvät työt ja loput palvelut (kustannussopimus) ostetaan markkinoilla toimivilta yrityksiltä. Merenkululaitos pystyy vastaamaan virallisten kauppamerenkulun karttojen oikeellisuudesta, koska se tekee aineiston tarkastuksen ja karttojen editoinnin itse. MKL:llä ei ole velvollisuutta tuottaa virallisia veneilykarttoja, joten niiden tuotannosta luopuminen ei estä MKL:n perustehtävien toteutumista. 	
	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> Koska osa merikarttatuotannosta jää viranomaistoiminnaksi, valmiusvaatimusten toteutumiseksi ei tarvita erillisiä sääddöksiä Veneilykarttojen osalta aito tilaaja-tuottajamalli ja rahaliikenne toteutuvat MKL:n kansainväliset velvoitteet (IHO, SOLAS) pystytään hoitamaan, kun tuotannon resursseja jää MKL:een 	<ul style="list-style-type: none"> Merenkululaitos ei pysty keskittymään pelkästään tilaajaviranomaisen tehtäviin MKL:n kustannusrakenne pysyy ennallaan ja kiinteät kustannukset pienenevät vain hiukan Aito tilaaja-tuottajamalli ja rahaliikenne ei toteudu viranomaiskarttojen osalta Karttatuotannon kokonaiskustannukset saattavat nousta, kun menetetään viranomais- ja veneilykarttojen synergiaetu
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Markkinat pääsevät periaatteessa avautumaan veneilykarttojen osalta, haasteena osaamisen puute nykyisen sisäisen tuotannon ulkopuolella Mahdollistaa innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen veneilykarttojen osalta 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisena riskinä on monopolin syntyminen virallisten veneilykarttojen markkinoille Tilattavat kokonaisuudet ovat niin pieniä, että niiden kilpailuttaminen erissä ei ole järkevää, joten kilpailutuksia on harvoin eikä osaaminen pääse kehittymään markkinoilla Viranomaiskarttojen osalta markkinat eivät avaudu Painettujen veneilykarttojen osalta ei synny kilpailua, jos MKL tuottaa edelleen omalla leimallaan varustettuja karttoja

Osittaisratkaisu: Merikarttatuotanto 4

Veneilykarttatuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön, viranomaiskarttatuotanto jää Merenkululaitokseen

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">• Puolustusvoimien karttatuotanto pystyy hyödyntämään MKL:n resursseja kuten nykyään	<ul style="list-style-type: none">• MKL:ään jäävä tuotantoyksikkö (samoin kuin siirtyvä yksikkö) on erittäin pieni• Veneily- ja viranomaiskarttojen tuotannon synergiaedut menetetään• Toiminta joudutaan sopeuttamaan olemassa olevaan ohjausmalliin
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">• Merikarttatuotannossa tarvittavan osaamisen säilyminen Merenkululaitoksessa pystytään varmistamaan• Tilaaajan ei tarvitse hankkia lisää resursseja aineiston tarkastamista varten, mikäli veneilykarttoja ei tarkasteta MKL:n toimesta• Pakottaa tilaaajan ja tuotannon välisen prosessirajapinnan selkeyttämiseen• Tarjoaa veneilykarttojen tuotantohenkilöstölle kehittymismahdollisuuksia ja mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen myös muiden kuin merikarttojen tuotannossa	<ul style="list-style-type: none">• Merikarttatuotannossa tarvittava osaaminen ja resurssit joudutaan jakamaan• Yhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa siirtyvälle henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin• Tilaaajan asiantuntemus todennäköisesti kapenee, koska on vaarana, että veneilykarttojen tuottaja rekrytoi MKL:ita asiantuntijat
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle ja merenmittaukselle• Erikseen on ratkaistava, jääkö karttatuotanto tässä vaihtoehdossa sisäisesti eriytetyksi vai siirretäänkö se osaksi tilaajaviranomaisen toimintaa• Otettava kantaa, tilaako MKL edelleen virallisia veneilykarttoja vai ulkoistetaanko niiden tuotanto kokonaan• Vaihtoehdon toteuttaminen on epärealistista, koska kauppamerenkulun karttojen ja veneilykarttojen tuotantoprosessi on sama eikä henkilöstöstä pystytä erottamaan niitä, jotka tekevät vain veneilykarttoja.• Markkinoilla on veneilykarttatuotannosta kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

Osittaisratkaisu: Viittatehdas 1

Viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta

Vaihtoehtojen yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että viittatehdas on mukana väylätuotannon kokonaisuudessa ja eriytetään yhdessä sen kanssa. Mikäli sisävesien ja rannikoiden väylätuotanto eriytetään erillisinä kokonaisuuksina, viittatehdas on mukana sisävesien kokonaisuudessa, jonka kanssa sillä on suuremmat synergiat. Pääosin vaikutukset ovat samat kuin väylätuotannon osittaisratkaisuilla
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska se voi tilata viitat vapailta markkinoilta ja ainakin liikelaivos tai yhtiö, jonka osa viittatehtaasta tulee, pystyy tarjoamaan suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista viitoista.
Kriteereitä tukevat vaikutukset	
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<p>Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä</p> <ul style="list-style-type: none"> Markkinahinnoittelu saattaa nostaa MKL:n kustannuksia viittojen osalta
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Pystytään varmistamaan viittojen saatavuus, kun viittatehdas on väylätuotannon omistuksessa MKL voi tilata viitat samalla sopimuksella kuin väylätuotannon Viittatehtaalla on mahdollisuus aktiivisesti markkinoida tuotteitaan myös MKL:n ulkopuolisille asiakkaille Viittatehdas voi halutessaan laajentaa tuotevalikoimaa <ul style="list-style-type: none"> Saattaa herättää epäluuloja markkinoilla jos viittatehdas jää yhden markkinatoimijan osaksi Viittatehtaalle ei ole varattu automaattisesti tiettyä osuutta MKL:n viittatarpeesta, vaan se toimii markkinaehtoisesti

Osittaisratkaisu: Viittatehdas 1

Viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">• Pystytään hyödyntämään väylätuotannon resursseja ruuhkahuippujen tasaamisessa• Viittatehtaan ei tarvitse itse järjestää hallinnollisia tukipalveluja ja tietojärjestelmiä• Viittatehtaalla mahdollisuus mitoittaa kapasiteettinsa todellisen kysynnän mukaan	<ul style="list-style-type: none">• Jos viittatehdas on osana väylätuotannon kokonaisuutta, on vaarana, että se pienenä yksikkönä jää muun väylätuotannon jalkoihin toiminnan kehittämisessä.
Henkilöstö ja osaaminen		<ul style="list-style-type: none">• Edellyttää myynti- ja markkinointiosaamisen hankkimista myös viittatehtaan tuotteille
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehdon toteutus edellyttää erillisiä ratkaisuja merenmittaukselle ja merikarttatuotannolle• Markkinoilla on viittatehtaasta osana väylätuotannon kokonaisuutta kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

Osittaisratkaisu: Viittatehdas 2

Viittatehdas eriytetään itsenäiseksi yhtiöksi

Vaihtoehtoon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että viittatehdas eriytetään itsenäisenä kokonaisuutena ja yhtiöitetään. Vaihtoehto voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että viittatehtaan nykyiset työntekijät ostavat viittatehtaan.
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska se voi tilata viitat vapailta markkinoilta ja ainakin perustettava yhtiö pystyy tarjoamaan suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista viitoista.
Kriteereitä tukevat vaikutukset	
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<p>Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä</p> <ul style="list-style-type: none"> Markkinahinnointelu saattaa nostaa MKL:n kustannuksia viittojen osalta
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitos ei pysty enää ohjaamaan viittatehtaan toimintaa ja turvaamaan viittojen saatavuutta kuten nykyään Viittatehtaan toiminta on altis markkinaheilahteluille Viittatehtaalalle ei ole varattu automaattisesti tiettyä osuutta MKL:n viittatarpeesta, vaan se toimii markkinaehtoisesti

Osittaisratkaisu: Viittatehdas 2

Viittatehdas eriytetään itsenäiseksi yhtiöksi

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa tuotantokapasiteetin mitoittamisen todellisen kysynnän mukaanMahdollistaa toiminnan laajentamisen esim. turvalaiteteknisten tuotteiden tuottamiseenEdellyttää kustannustietoisuuden lisäämistä ja toiminnan tuloksellisuuden entistä tarkempaa seurantaaMahdollistaa toimintaa parhaiten tukevan ohjausmallin luomisenMahdollistaa toiminnan innovatiivisen kehittämisenMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan	<ul style="list-style-type: none">Viittatehtaan huolehdittava itsenäisesti hallinnollisista tukipalveluistaan ja tietojärjestelmistäänVäylätuotannon resursseja ei voida käyttää ruuhkahuippujen tasaamisessa, vaan ratkaisu on löydettävä muualta
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Ei edellytä osaamisen lisäämistä tilaajan puolellaHenkilöstölle mahdollisuus alkaa yrittäjiksi ja ostaa viittatehdasMotivoi henkilöstöä, kun pystyy itse vaikuttamaan toimintaan ja sen kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none">Viittatehtaalte hankittava johtamis-, myynti- ja markkinointiosaamistaTyöpaikat markkinatilanteen ja toiminnan kannattavuuden varassa"Turvallinen" asema valtion palveluksessa menetetäänYrittäjyys tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehtoon toteutus edellyttää erilisiä ratkaisuja väylätuotannolle, väyläsuunnittelulle, merenmittaukselle ja merikarttatuotannolle	

Osittaisratkaisu: Viittatehdas 3

Viittatehdas myydään/yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön

Vaihtoehtodon yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisratkaisu tarkoittaa, että viittatehdas eriytetään muusta sisäisestä tuotannosta ja liitetään markkinoilla olevaan toimijaan.
MKL:n perustehtävien toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitoksen perustehtävien toteutuminen pystytään varmistamaan, koska se voi tilata viitat vapailta markkinoilta ja ainakin yhtiö, johon viittatehdas yhdistetään, pystyy tarjoamaan suurimman osan Merenkulkulaitoksen tilaamista viitoista.
Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<p>Kriteereitä tukevat vaikutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa toiminnan joustavamman rahoittamisen Mahdollistaa aidon tilaaja-tuottajamallin toteutumisen MKL pystyy keskittymään tilaajaviranomaisen tehtäviin MKL:n kiinteät kustannukset pienenevät viittatehtaan osalta <p>Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä</p> <ul style="list-style-type: none"> Uusi omistaja voi halutessaan lopettaa viittojen valmistamisen kannattamattomana tai marginaalisena toimintana Markkinahinnoittelu saattaa nostaa MKL:n kustannuksia viittojen osalta
Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki viittatehtaan asiakkaat ovat keskenään samassa asemassa, kun se ei ole sidoksissa Merenkulkulaitokseen Mahdollistaa toiminnan laajentamisen uusille markkinoille ja toimialoille Mahdollistaa innovatiivisen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ja markkinoinnin <ul style="list-style-type: none"> Merenkulkulaitos ei pysty turvaamaan viittojen saatavuutta kuten nykyään Viittatehtaalte ei ole varattu automaattisesti tiettyä osuutta MKL:n viittatarpeesta, vaan se toimii markkinaehtoisesti

Osittaisratkaisu: Viittatehdas 3

Viittatehdas myydään/yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön

	Kriteereitä tukevat vaikutukset	Vaikutukset, jotka eivät tue kriteereitä
Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none">Mahdollistaa olemassa olevien hallinnollisten tukipalvelujen ja tietojärjestelmien hyödyntämisenUuden omistajan resursseja voidaan mahdollisesti hyödyntää ruuhkahuippujen tasaamisessaMahdollistaa tuotantokapasiteetin mitoittamisen todellisen kysynnän mukaanEdellyttää kustannustietoisuuden lisäämistä ja toiminnan tuloksellisuuden entistä tarkempaa seurantaaMahdollistaa keskittymisen ydintoimintaan	<ul style="list-style-type: none">Toiminnan kontrolli ei ole enää viittatehtaan omissa käsissäToiminta on sopeutettava olemassa olevaan ohjausmalliin
Henkilöstö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">Viittatehtaan ei välttämättä itse tarvitse hankkia myynti- ja markkinointiosaamista ja -resurssejaEi edellytä osaamisen lisäämistä tilaajan puolella	<ul style="list-style-type: none">Onko uuden omistajan alle siirtyminen motivoivaa henkilöstön näkökulmasta?"Turvallinen" asema valtion palveluksessa menetetäänYhdistäminen yksityiseen toimijaan tarkoittaa henkilöstölle suurta muutosta toimintamalleihin
Toteutumisen edellytykset ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehdon toteutus edellyttää erilisiä ratkaisuja väyläsuunnittelulle, merenmittaukselle ja merikarttatuoannolleMarkkinoilla on viittatehtaasta kiinnostuneita potentiaalisia kumppaneita.	

MERENKULKULAITOS

Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys

HUOMIOITAVIA ASIOITA VAIHTOEHTOJEN PISTEITYKSESSÄ

Vaihtoehtojen pisteytyksessä perustuu työrukkasten tekemään alustavaan arviointiin ja se on tässä vaiheessa työpaperi, joka on tarkoitettu vain työpajassa 31.5. käytävän keskustelun pohjaksi.

Vaihtoehtojen pisteytyksessä perustuu sanallisiin kuvauksiin, joten perustelut kunkin vaihtoehdon saamille pisteille löytyvät sanallisista kuvauksista. Pisteytyksessä on pyritty objektiivisesti tarkastelemaan kaikkia vaihtoehtoja määriteltyjen kriteerien suhteen.

Pisteytyksessä on käytetty arviointiasteikkoa

- 0** = vaihtoehto **ei täytä kriteeriä** tai on ristiriidassa sen kanssa
- 1** = vaihtoehto toteuttaa kriteerin **vain osittain**
- 2** = vaihtoehto toteuttaa kriteerin **melko hyvin**
- 3** = vaihtoehto toteuttaa kriteerin **hyvin**

Kussakin osittaisratkaisussa on tarkasteltu kriteerien toteutumista niiden kokonaisuuksien näkökulmasta, joita ratkaisu koskee. Erityisesti väylätuotannon osittaisratkaisussa voi olla mukana väylätuotannon lisäksi myös väyläsuunnittelu, merenmittaus ja viittatehdas. Pääasiallisena tarkastelunäkökulmana niissä on kuitenkin vain väylätuotanto ja väyläsuunnittelu. Merenmittauksen ja viittatehtaan näkökulmasta niiden yhdistämistä väylätuotannon kokonaisuuteen on tarkasteltu erikseen osittaisratkaisussa 5.2 ja 7.1. Näiden vaihtoehtojen pisteet eivät kuitenkaan ole automaattisesti samat kuin väylätuotannon osittaisratkaisujen.

Kullekin vaihtoehdolle annetut pisteet näkyvät välilehdellä "Pisteytyks". Arvioinnin kokonaistulos, jossa on huomioitu pisteiden lisäksi kriteerien painoarvot, näkyy välilehdellä "Vertailu".

Vaihtoehtojen pisteytyksessä on huomioitava erityisesti seuraavat seikat, jotka ovat tulleet esiin potentiaalisten kumppaneiden haastatteluissa ja toisaalta liikenne- ja viestintäministeriöstä:

- Jos sisäinen tuotanto halutaan irrottaa Merenkululaitoksesta ja yhdistää olemassa olevaan liikelaitokseen valtion sisäisillä järjestelyillä, käytännössä ainoa vaihtoehto on Varustamoliikelaitos.

- Toinen vaihtoehto, jolla sisäinen tuotanto voidaan haluttaessa irrottaa Merenkululaitoksesta, on perustaa sisäisestä tuotannosta uusi liikelaitos.

- Osittaisratkaisut ja kokonaisratkaisu, joissa sisäinen tuotanto yhdistetään johonkin muuhun olemassa olevaan toimijaan, tarkoittavat käytännössä sisäisen tuotannon ulkoistamista eli

- Palveluntuotanto kilpailutetaan eri palvelukokonaisuuksien osalta
- MKL:n / LVM:n määrittelemien tarjouspyynnössä ilmoitettujen kriteerien perusteella valitaan ne parhaiten täyttävät toimijat
- Kilpailutuksessa ehtona henkilöstön ja kaluston siirtyminen kilpailutuksen voittaneille toimijoille
- Markkinoita avataan asteittain sovittavan siirtymäajan puitteissa

Vaihtoehtojen pisteytyksessä suuntaa antava eikä sitä voi pitää absoluuttisena totuutena. Esimerkiksi vaihtoehdoissa, joissa sisäinen tuotanto tai osa siitä yhdistetään olemassa olevaan toimijaan, vaihtoehdon saamat pisteet saattavat vaihdella sen mukaan, kenestä toimijasta on kyse. Tässä pisteytyksessä on katsottu optimistisinta vaihtoehtoa, eli mitä on mahdollista saavuttaa, jos löytyy hyvä kumppani. Todellisuudessa on kuitenkin mahdollista, että yksikään toimija ei pysty saavuttamaan optimipisteitä, mutta vaihtoehdon lopullinen hyvyys voidaan arvioida vasta kilpailutuksen jälkeen, kun tiedetään siihen osallistuneet toimijat.

Merikarttatutannon osalta vaihtoehtoja pisteytettäessä todettiin, että kaikki kriteerit eivät ole sen osalta välttämättä merkityksellisiä tai niiden painoarvot eivät ole samoja kuin muilla sisäisen tuotannon palvelukokonaisuuksilla.

Osa vaihtoehdoista on ainakin toistaiseksi jätetty kokonaan pisteyttämättä. Näiden vaihtoehtojen osalta on todettu, että niiden toteuttaminen on epärealistista tai arviointi muuten tarpeetonta.

Vaihtoehto 5.1 - Merenmittauksen osittainen nollaratkaisu

- Kyseessä on vain osittainen ratkaisu merenmittauksen osalta, ja se koskee vain muutamaa (n. 3) henkilötyövuotta. Ratkaisu on vain varotoimenpide valtio-omistajan kokonaissynergioiden turvaamiseksi esim. sotilasmerennästausten osalta. Vaihtoehto voidaan toteuttaa yhdessä minkä tahansa muun merenmittauksen vaihtoehdon kanssa.

Vaihtoehto 6.2 - Merikarttojen osalta filmien ja painolevyjen valmistaminen eriytetään ja liitetään osaksi kustannussopimusta

- Todennäköisesti vaihtoehto 6.1 (merikarttatutannon nollavaihtoehto) johtaa pitkällä aikavälillä joka tapauksessa siihen, että filmien ja painolevyjen tuotanto siirretään osaksi kustannussopimusta. Sen takia merikarttatutannon osittaisratkaisu 2 ei ole varsinaisesti erillinen vaihtoehto vaan osa merikarttatutannon osittaista nollaratkaisua

Vaihtoehto 6.4 - Veneilykarttatutanto yhdistetään olemassa olevaan toimijaan ja viranomaiskarttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen

- Vaihtoehdon toteuttaminen on käytännössä epärealistista, koska merikarttatutannon prosessi eri kartoille on sama eikä henkilöstöä voi jakaa veneily- ja viranomaiskarttoja tekeviin. Veneilykarttojen osalta keskeinen kysymys on, pitäisikö MKL luopua kokonaan virallisista veneilykartoista tai siirtyä vain niiden tarkastajan rooliin. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa sekä vaihtoehdossa 6.1 että 6.3.

Arviointikehikko																											
Merenkululaitos										Laatija: Anu Järvelä																	
Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys										Pvm: 29.6.2006																	
Vaihtoehtojen pisteytys																											
Arviointitehtävä	Nolla- vaihtoehto	Kokonais- ratkaisut	Osittaisratkaisut										4. Väylä- suunnittelu														
			3. Väylätuotanto										5. Merenmittaus						6. Merikarttatuo- tanto						7. Viittatehdas		
0	1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3							
Arviointitehtävät																											
Näkökulma																											
Pääkriteerit																											
0 = ei toteuteta kriteeriä tai on ristiriidassa sen kanssa																											
1 = toteuttaa kriteerin vain osittain																											
2 = toteuttaa kriteerin melko hyvin																											
3 = toteuttaa kriteerin hyvin																											
1	Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus																										
1.2	Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen																										
1.3	Rahoitusmallien joustavuus																										
1.4	Merenkululaitoksen keskittyminen tilaajaviranomaisen tehtäviin																										
1.5	Valmiusvaatimusten toteutuminen																										
2	Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne																										
2.1	Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen mahdollistaminen tuotannolle																										
2.2	Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntymisen mahdollistaminen																										
2.3	Innovatiivisen palvelujen kehittämisen mahdollistaminen																										
2.4	Selkeiden palvelukokonaisuuksien muodostuminen																										
3	Tuotannon toiminnallinen tehokkuus																										
3.1	Palvelutason ja laadun optimointi																										
3.2	Ohjauksellinen tehokkuus																										
3.3	Prosessien tehokkuus																										
3.4	Toiminnallisten synergioiden hyödyntäminen																										
3.5	Sisäisen tuotannon kilpailukyyn varmistaminen																										
4	Henkilöstö ja osaaminen																										
4.1	Osaamisen varmistaminen																										
4.2	Haluttavuus työnantajana																										
4.3	Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen																										
4.4	Rooolien ja vastuiden selkeys																										
PISTEET YHTEENSÄ																											

Arvioitavat vaihtoehdot

Nollaratkaisu	
0	Sisäinen tuotanto säilyy erillisenä yksikkönä osana Merenkululaitosta
Kokonaisratkaisut	
1	Eriytetään sisäinen tuotanto yhtenä kokonaisuutena ja perustetaan oma liikelaitos
2	Liitetään sisäinen tuotanto yhtenä kokonaisuutena osaksi jo olemassa olevaa yhtiötä tai liikelaitosta
Osittaisratkaisut	
3	Väylätuotannon osittaisratkaisut
3.1	Väylätuotanto eriytetään kokonaisuutena itsenäiseksi liikelaitokseksi
3.2	Väylätuotanto liitetään kokonaisuutena olemassa olevaan markkinatoimijaan
3.3	Sisävesien väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen
3.4	Rannikoiden väylätuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen
3.5	Rannikoiden väylätuotannosta muodostetaan itsenäinen yhtiö tai liikelaitos
4	Väyläsuunnittelun osittaisratkaisut
4.1	Osittainen nollaratkaisu: Väyläsuunnittelu jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen
4.2	Väyläsuunnittelu ja väylähankkeet yhdistetään olemassa olevaan konsultti- tai suunnittelutoimistoon
5	Merenmittauksen osittaisratkaisut
	Osittainen nollaratkaisu: Merenkululaitokseen jää osaamisen varmistamiseksi pieni merenmittausyksikkö ja valtaosa palveluista ostetaan markkinoilta
5.1	Merenmittaus eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta
5.3	Merenmittaustuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön tai liikelaitokseen
5.4	Merenmittauksesta perustetaan oma erillinen yhtiö tai liikelaitos
6	Merikarttatuotannon osittaisratkaisut
6.1	Osittainen nollaratkaisu: Merikarttatuotanto jää kokonaisuudessaan Merenkululaitokseen
6.2	Filmien ja painolevyjen tekeminen eriytetään ja liitetään osaksi nykyistä kustannusopimusta, muuten karttatuotanto jää Merenkululaitokseen
6.3	Merikarttatuotanto yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan yhtiöön
6.4	Veneilykarttatuotanto yhdistetään olemassa olevaan yhtiöön, virallisten kaupparenkulun karttojen tuotanto jää Merenkululaitokseen
7	Viittatehtaan osittaisratkaisut
7.1	Viittatehdas eriytetään osana väylätuotannon kokonaisuutta
7.2	Viittatehdas eriytetään itsenäiseksi yhtiöksi
7.3	Viittatehdas myydään / yhdistetään olemassa olemaan yhtiöön

VAIHTOEHTOJEN ARVIOINTIKRITEERIT

#	Arviointinäkökulma	#	Kriteerit
1	Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus		
		1.1	Merenkululaitoksen perustehtävien toteutumisen varmistaminen
		1.2	Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen
		1.3	Rahoitusmallien joustavuus
			Investointimahdollisuudet tarkoituksenmukaiseen kalustoon
			Kuka ottaa esim. rahoitusriskin - MKL (valtio) vai palveluntuottaja?
		1.4	Merenkululaitoksen keskittyminen tilaajaviranomaisen tehtäviin
			Konserniohjaus valtionhallinnon näkökulmasta
			Kustannusten läpinäkyvyys
			Toiminta tilausten perusteella
			Palveluiden kilpailuttaminen
			Palvelutaso- ja laatuvaatimusten määrittely ja seuranta
			Peruspalvelutason varmistaminen
			Aito rahaliikenne
			Aito asiakassuhde
		1.5	Valmiusvaatimusten toteutuminen
			Esim. Merenmittaus- ja väylien ylläpitokalusto pystyttävä ottamaan Suomen lainsäädännöllä haltuun kriisitilanteessa
2	Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne		
		2.1	Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentamisen mahdollistaminen tuotannolle
			Nykyisten asiakkaiden asiakasosuuden kasvattaminen
			Uusien asiakkaiden hankkiminen
			Laajentuminen uusille toimialoille
			Laajentuminen uusille markkinoille (mm. kansainvälistyminen)
		2.2	Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntyminen mahdollistaminen
			Mahdollistaa terveen kilpailun syntymisen
			Markkinoille ei synny monopolitoimijoita
			Todellisen valinnanvapauden mahdollistaminen tilaajalle
			Estää markkinoilla mahdollista epäluuloa aiheuttavan monopolin syntymisen yhden markkinatoimijan sisään
		2.3	Innovatiivisen palvelujen kehittämisen mahdollistaminen
			Palveluja voidaan kehittää innovatiivisesti ja asiakaslähtöisesti
			Mahdollisuudet tuoda uusia palvelukokonaisuuksia markkinoille
		2.4	Selkeiden palvelukokonaisuuksien muodostuminen
			Järkevät kilpailutettavat kokonaisuudet
			Pystyttävä vastaamaan tilaajan tilaamiin palvelukokonaisuuksiin

VAIHTOEHTOJEN ARVIOINTIKRITEERIT

#	Arviointinäkökulma	#	Kriteerit
3	Tuotannon toiminnallinen tehokkuus		
		3.1	Palvelutason ja laadun optimointi
			Palvelujen kustannus-hyötysuhteen optimointi
			Laatuvaatimusten täyttymisen varmistaminen
			Tuotetaan sellaista palvelua ja laatua, jota on tilattu
		3.2	Ohjausmallin tehokkuus
			Johtamisjärjestelmän kehittäminen palveluntuotannon kannalta optimaalisesti
			Toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen
		3.3	Prosessien tehokkuus
			Mahdollisuus kehittää innovatiivinen toimintatapa
			Kapasiteetin joustava hyödyntäminen
			Tasaisen perustyökuorman varmistaminen
			Kustannustietoisuuden lisääntyminen
		3.4	Toiminnallisten synergioiden hyödyntäminen
			Esim. Kaupallinen osaaminen, hallinnollisten tukipalvelujen hyödyntäminen, tietojärjestelmät
			Synergiat tilaajan ja tuottajan välillä
			Synergiat olemassa olevan toimijan kanssa
			Valtionhallinnon sisäiset synergiat, ei tehdä samoja asioita monessa eri valtion organisaatiossa (esim. Puolustusvoimat)
		3.5	Sisäisen tuotannon kilpailukyvyn varmistaminen
			Mahdollistaa toiminnan sopeuttamisen kysynnän ja markkinoiden kustannustason mukaiseksi (siirtymäaikaa hyödyntäen)
			Kausivaihtelun tasaaminen – henkilöstöllä on tuottavaa työtä vuodenajasta riippumatta
4	Henkilöstö ja osaaminen		
		4.1	Osaamisen varmistaminen
			Ydintoiminnan vaatiman substanssiosaamisen varmistaminen sekä tilaajan että tuottajan puolella
			Kaupallisen (hankinta, myynti, markkinointi) osaamisen varmistaminen
		4.2	Haluttavuus työnantajana
			Työn joustavuus
			Henkilöstön motivointi- ja palkitseminen
			Henkilöstön kehittymismahdollisuudet
			Moniosaamisen kehittäminen
			Urakehitysmahdollisuudet
			Arvostettu työnantaja
		4.3	Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen
			Markkinatilanteen mahdollisesti vaatima siirtymäajan jälkeinen sopeuttaminen tapahtuu pitkäjänteisesti
			Työpaikkojen säilyttäminen
		4.4	Roolien ja vastuiden selkeys
			Tilaajan ja tuottajan henkilöstön roolit ovat selkeät
			Selkeät prosessivastuujapinnat



Arviointikehikko

Merenkululaitos

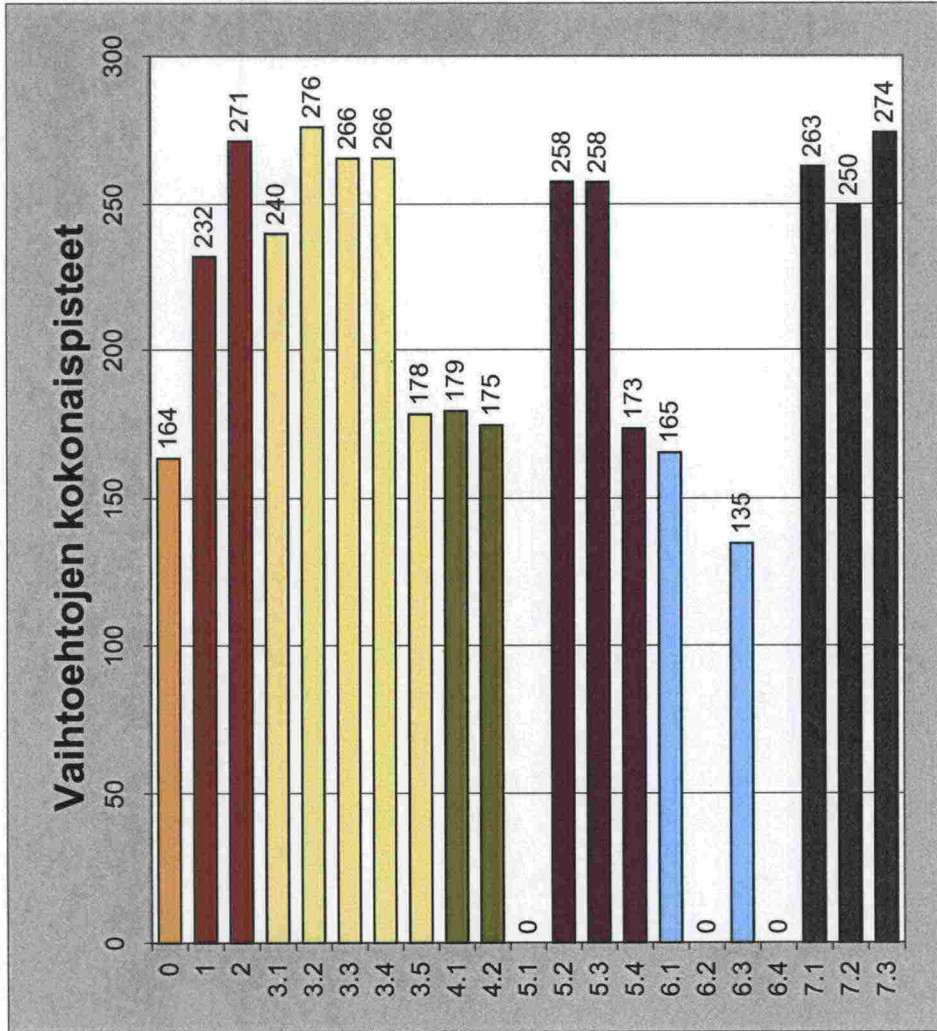
Sisäisen tuotannon mahdollisen eriyttämisen selvitys

Pvm: 29.6.2006

Laadija: Anu Järvelä

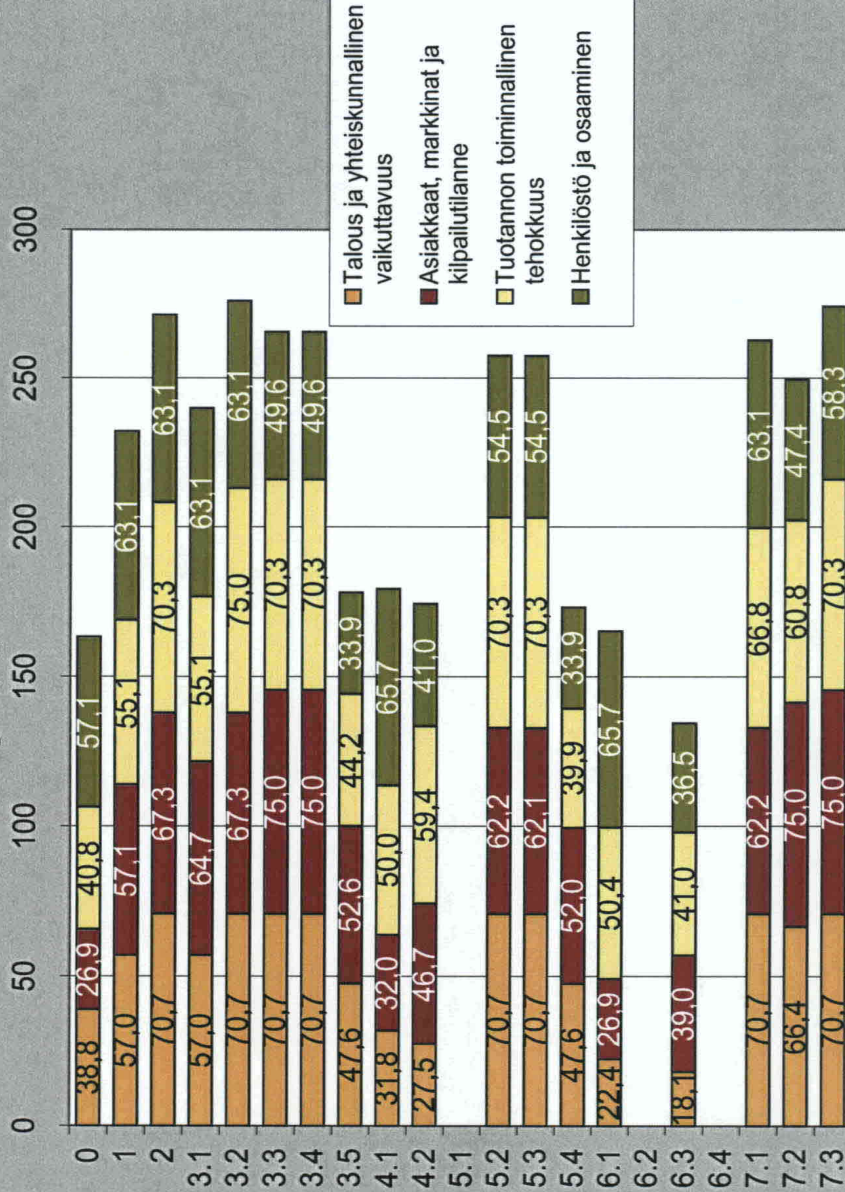
Koontitaulukko: pisteytyksen tulokset

Arviointitehtävä	Painoarvo	Nolla- vaihtoehto	Kokonaisarvot		Osuusarvot					3. Väylätuotanto					4. Väylä-suunnittelu					5. Merennmittaus					6. Merikarttatutointo					7. Viitettiedas		
			0	1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3									
Arviointitehtävä																																
Näkökulma																																
Pääkriteerit																																
0 = ei toteuteta kriteeriä tai on ristiriidassa sen kanssa																																
1 = toteuttaa kriteerin vain osittain																																
2 = toteuttaa kriteerin melko hyvin																																
3 = toteuttaa kriteerin hyvin																																
1	Talous ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	25	38,8	57,0	57,0	70,7	57,0	70,7	70,7	70,7	47,6	31,8	27,5	0,0	70,7	70,7	47,6	22,4	0,0	18,1	0,0	70,7	66,4	70,7								
1.2	Tuotavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen	9,4	18,9	18,9	28,3	28,3	18,9	28,3	28,3	28,3	9,4	18,9	18,9	0,0	28,3	28,3	9,4	9,4	0,0	9,4	0,0	28,3	28,3	28,3								
1.3	Rahoitusmallien joustavuus	4,2	0,0	8,5	12,7	12,7	8,5	12,7	12,7	12,7	8,5	0,0	0,0	0,0	12,7	12,7	8,5	0,0	0,0	0,0	0,0	12,7	8,5	12,7								
1.4	Merenkululaitoksen keskittymisen tilaajaviranomaisen tehtävien	7,0	7,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	0,0	0,0	0,0	21,0	21,0	21,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0	21,0	21,0								
1.5	Valmiusvaatimusten toteutuminen	4,3	12,9	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	12,9	8,6	0,0	8,6	8,6	8,6	12,9	0,0	8,6	0,0	8,6	8,6	8,6								
2	Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne	25	26,9	57,1	67,3	64,7	67,3	75,0	75,0	52,6	32,0	46,7	0,0	62,2	62,1	52,0	26,9	0,0	39,0	0,0	62,2	75,0	75,0	75,0								
2.1	Markkinoiden ja asiakaskunnan laajentaminen mahdollistaminen tuotannolle	5,2	0,0	10,4	15,5	10,4	15,5	15,5	15,5	10,4	0,0	0,0	0,0	0,0	15,5	10,4	10,4	0,0	0,0	0,0	0,0	15,5	15,5	15,5								
2.2	Aidon kilpailun ja toimivien markkinoiden syntymisen mahdollistaminen	7,7	7,7	15,4	15,4	15,4	23,0	15,4	23,0	23,0	7,7	15,4	0,0	0,0	15,4	15,4	15,4	7,7	0,0	7,7	0,0	15,4	23,0	23,0								
2.3	Innovatiivisen palvelujen kehittämisen mahdollistaminen	5,1	5,1	10,2	15,3	10,2	15,3	15,3	15,3	5,1	10,2	10,2	0,0	0,0	10,2	15,3	5,1	5,1	0,0	10,2	0,0	10,2	15,3	15,3								
2.4	Selkeiden palvelukokonaisuuksien muodostuminen	7,1	14,1	21,2	21,2	21,2	21,2	21,2	21,2	14,1	14,1	21,2	0,0	0,0	21,2	21,2	21,2	14,1	0,0	21,2	0,0	21,2	21,2	21,2								
3	Tuotannon toiminnallinen tehokkuus	25	40,8	55,1	70,3	55,1	75,0	70,3	70,3	44,2	50,0	59,4	0,0	70,3	70,3	39,9	50,4	0,0	41,0	0,0	66,8	60,8	70,3									
3.1	Palvelutason ja laadun optimointi	6,3	12,7	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	12,7	19,0	0,0	0,0	19,0	19,0	19,0	12,7	0,0	12,7	0,0	19,0	19,0	19,0								
3.2	Ohjausmallin tehokkuus	3,5	3,5	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	7,0	10,4	0,0	0,0	10,4	10,4	10,4	7,0	0,0	7,0	0,0	10,4	10,4	10,4								
3.3	Prosessien tehokkuus	4,3	4,3	8,6	12,9	8,6	12,9	12,9	12,9	8,6	8,6	12,9	0,0	0,0	12,9	12,9	4,3	4,3	0,0	4,3	0,0	12,9	12,9	12,9								
3.4	Toiminnallisten synergioiden hyödyntäminen	4,7	14,2	4,7	9,5	4,7	14,2	9,5	9,5	0,0	9,5	4,7	0,0	0,0	9,5	9,5	0,0	14,2	0,0	4,7	0,0	9,5	0,0	9,5								
3.5	Sisäisen tuotannon kilpailukyyn varmistaminen	6,2	6,2	12,3	18,5	12,3	18,5	18,5	18,5	6,2	12,3	12,3	0,0	0,0	18,5	18,5	6,2	12,3	0,0	12,3	0,0	18,5	18,5	18,5								
4	Henkilöstö ja osaaminen	25	57,1	63,1	63,1	63,1	63,1	49,6	49,6	33,9	65,7	41,0	0,0	0,0	54,5	54,5	33,9	65,7	0,0	36,5	0,0	63,1	47,4	58,3								
4.1	Osaamisen varmistaminen	8,7	17,3	26,0	26,0	26,0	26,0	17,3	17,3	8,7	26,0	8,7	0,0	0,0	17,3	17,3	8,7	26,0	0,0	8,7	0,0	26,0	17,3	26,0								
4.2	Haluttavuus työnantajana	4,8	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	4,8	4,8	4,8	9,6	4,8	0,0	0,0	9,6	9,6	4,8	9,6	0,0	4,8	0,0	9,6	4,8	4,8								
4.3	Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun mahdollistaminen	7,1	21,2	14,1	14,1	14,1	14,1	14,1	14,1	7,1	21,2	14,1	0,0	0,0	14,1	14,1	7,1	21,2	0,0	14,1	0,0	14,1	14,1	14,1								
4.4	Rootien ja vastuiden selkeys	4,5	8,9	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	8,9	13,4	0,0	0,0	13,4	13,4	13,4	8,9	0,0	8,9	0,0	13,4	13,4	13,4								
PISTEET YHTEENSÄ			164	232	271	240	276	266	266	178	179	175	0	258	258	173	165	0	135	0	263	250	274	274								



Nollavaihtoehto	
Kokonaisratkaisut	
1. Perustetaan oma liikelaitos	
2. Yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan toimijaan	
Väylätuotannon osittaisratkaisut	
3.1 Väylätuotannosta oma liikelaitos	
3.2 Yhdistetään väylätuotanto olemassa olevaan toimijaan	
3.3 Yhdistetään sisävesien väylätuotanto olemassa olevaan toimijaan	
3.4 Yhdistetään rannikoiden väylätuotanto olemassa olevaan toimijaan	
3.5 Rannikoiden väylätuotannosta oma yhtiö / liikelaitos	
Väyläsuunnittelun osittaisratkaisut	
4.1 Väyläsuunnittelu jää MKL:een	
4.2 Väyläsuunnittelu yhdistetään olemassa olevaan suunnittelutoimistoon	
Merenmittauksen osittaisratkaisut	
5.1 MKL:een jää pieni merenmittausyksikkö	
5.2 Merenmittaus eriytetään osana väylätuotantoa	
5.3 Merenmittaus yhdistetään olemassa olevaan toimijaan	
5.4 Merenmittauksesta oma yhtiö / liikelaitos	
Merikarttatuoannon osittaisratkaisut	
6.1 Karttatuoanto jää kokonaan MKL:een	
6.2 Filmien ja painolevyjen valmistus liitetään osaksi kustannussopimusta	
6.3 Karttatuoanto yhdistetään kokonaan olemassa olevaan toimijaan	
6.4 Veneläkarttatuoanto yhdistetään olemassa olevaan toimijaan	
Viittatehtaan osittaisratkaisut	
7.1 Eriytetään viittatehdas osana väylätuotantoa	
7.2 Viittatehtaasta itsenäinen yhtiö	
7.3 Yhdistetään viittatehdas olemassa olevaan toimijaan	

Vaihtoehtojen pisteet näkökulmittain



Nollavaihtoehto

Kokonaisratkaisut

1. Perustetaan oma liikelaitos
2. Yhdistetään kokonaisuutena olemassa olevaan toimijaan

Väylätuotannon osittaisratkaisut

- 3.1 Väylätuotannosta oma liikelaitos
- 3.2 Yhdistetään väylätuotanto olemassa olevaan toimijaan
- 3.3 Yhdistetään sisävesien väylätuotanto olemassa olevaan toimijaan
- 3.4 Yhdistetään rannikoiden väylätuotanto olemassa olevaan toimijaan
- 3.5 Rannikoiden väylätuotannosta oma yhtiö / liikelaitos

Väyläsuunnittelun osittaisratkaisut

- 4.1 Väyläsuunnittelu jää MKL:een
- 4.2 Väyläsuunnittelu yhdistetään olemassa olevaan suunnittelutoimistoon

Merenmittauksen osittaisratkaisut

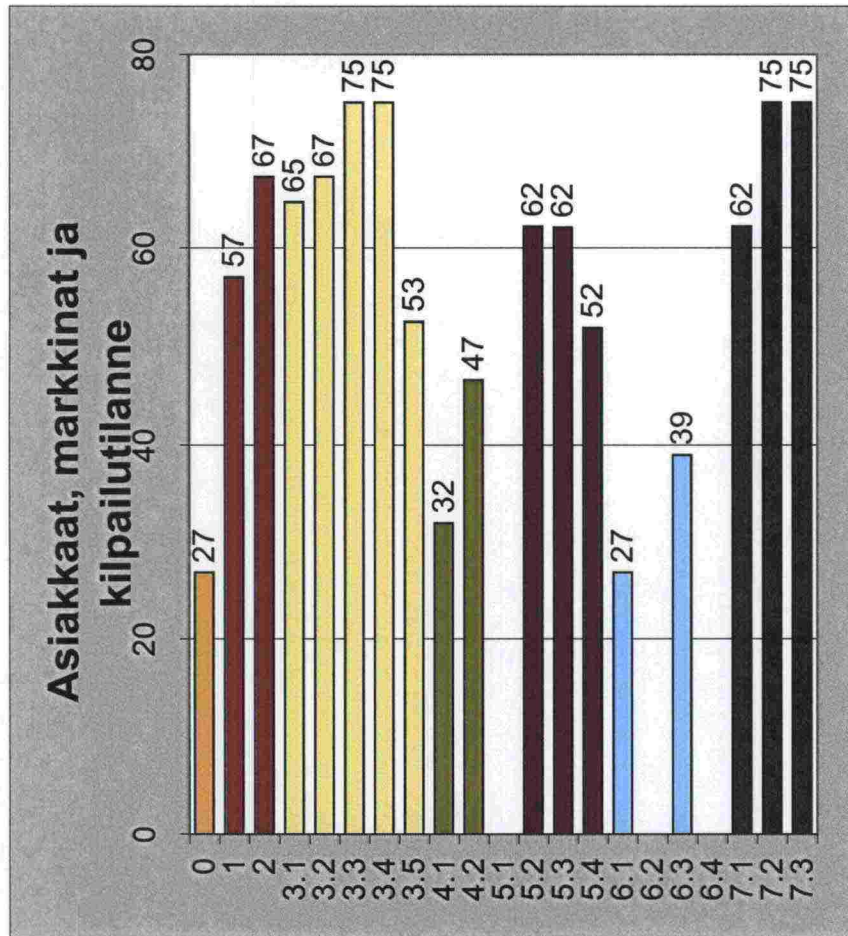
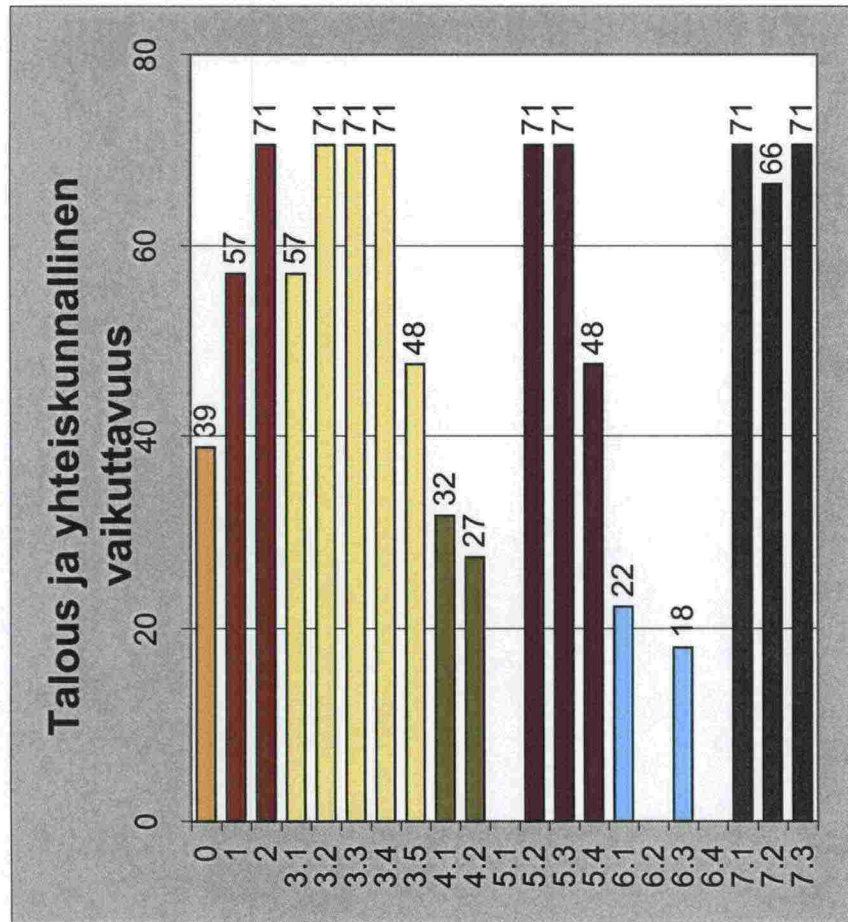
- 5.1 MKL:een jää pieni merenmittausyksikkö
- 5.2 Merenmittaus eriytetään osana väylätuotantoa
- 5.3 Merenmittaus yhdistetään olemassa olevaan toimijaan
- 5.4 Merenmittauksesta oma yhtiö / liikelaitos

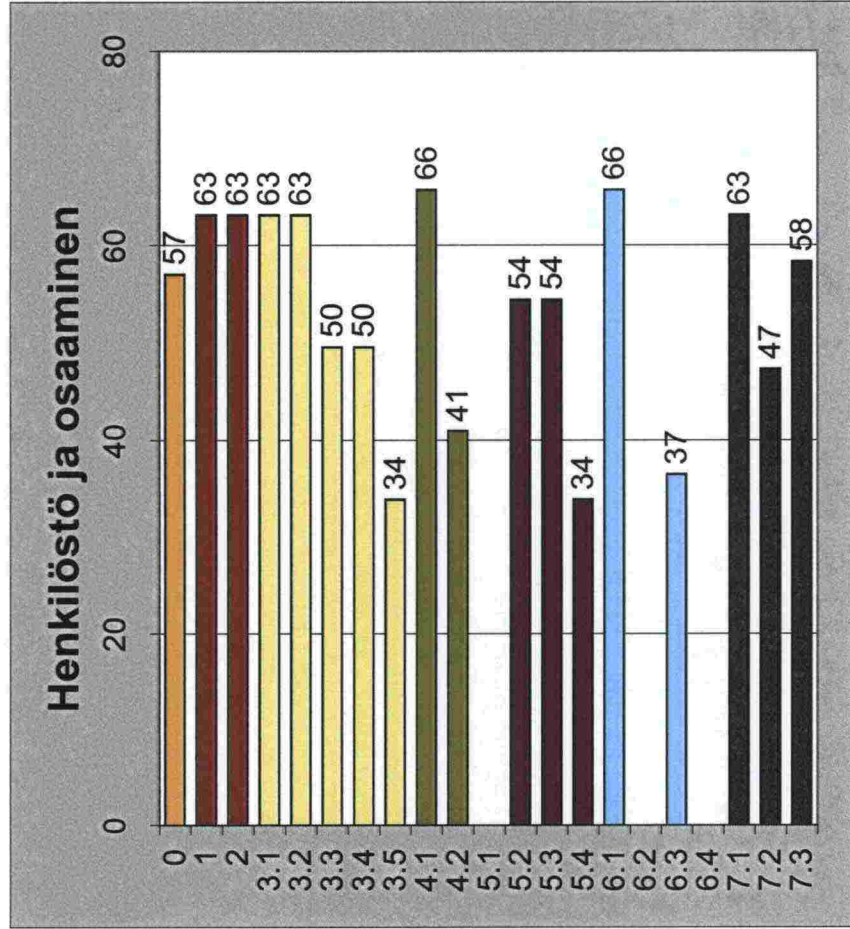
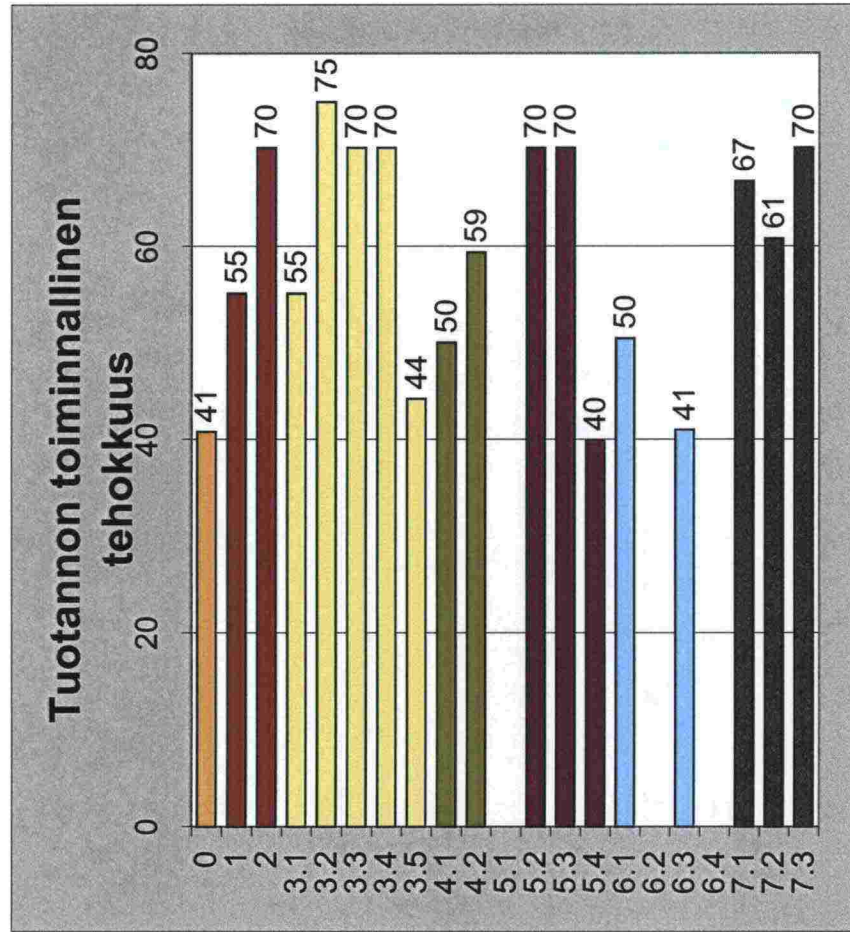
Merikarttatutannon osittaisratkaisut

- 6.1 Karttatutanto jää kokonaan MKL:een
- 6.2 Filmien ja painolevyjen valmistus liitetään osaksi kustannussopimusta
- 6.3 Karttatutanto yhdistetään kokonaan olemassa olevaan toimijaan
- 6.4 Venelykarttatutanto yhdistetään olemassa olevaan toimijaan

Viittatehtaan osittaisratkaisut

- 7.1 Eriytetään viittatehdas osana väylätuotantoa
- 7.2 Viittatehtaasta itsenäinen yhtiö
- 7.3 Yhdistetään viittatehdas olemassa olevaan toimijaan





Liite 4: Henkilöstön kannanotto**Henkilöstön edustajien eriävä mielipide**

Henkilöstön edustajat selvitystyön ohjausryhmässä esittävät täten eriävän mielipiteensä raportissa esitettyihin johtopäätöksiin ja suosituksiin. Henkilöstön edustajat arvostelevat erityisesti seuraavia asioita.

Ministeriön kantaa ei ole esitetty, vaikka raportissa on viitattu omistajan tahtotilaan. Selvityksen perustana olevat reunaehdot ovat jättäneet henkilöstön rooliksi lähinnä informaation seuraamisen.

"0"-vaihtoehto, joka tarkoittaa sisäisen tuotannon jatkamista Merenkululaitoksen organisaatiossa, ei ole omistajan tahtotilan takia ollut samassa asemassa kuin muut vaihtoehdot.

Ulkoistettu tuotanto toimii käytännössä vain yhden tilaajan varassa ja on siten hyvin sidonnainen. Koska merenkulun kapea erityisosaaminen on keskittynyt Merenkululaitokseen, "0"-vaihtoehto turvaa sen parhaiten. Saman osaamisen hankkiminen palveluntarjoajilta ja ylläpitäminen laitoksen ulkopuolella on lähes mahdotonta. Tämä tarkoittaa vääjäämättä kustannusten nousua ja tehokkuuden laskua. Se mahdollistaa henkilöstön irtisanomiset tuottavuuden kasvun nimissä.

Henkilöstön käyttöaste on esitetty harhaanjohtavasti pylväskuvaajissa, eikä niissä ole otettu huomioon työn tukitoimintoja, ylityövapaita tai vuosilomia. Näiden perusteella esitetään kuitenkin alhaisia käyttöasteita, tarvittavaa henkilöstömäärää ja johtopäätöksenä säästöpotentiaali ja henkilöstön saneeraustaulukko. Työn kausiluontoisuus ei muutu ulkoistamalla sisäinen tuotanto. Myös 0-vaihtoehdossa suunnittelemalla ja rytmittämällä perusparannustöitä saadaan kausiluontoisuuden haitat pienennettyä.

Raportissa korostuu tilaajan rooli, ei tilaajaviranomaisen, joka myös valvoisi tilauksien laatua. Merenkululaitoksen perustehtävät edellyttävät riittävän substanssiosaamisen /resurssien säilyttämistä.

Yhteiskunnalliset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset kumuloituvat siten, että työpaikat ja paikalliset palvelut vähenevät. Henkilöstöllä on tässä prosessissa vain meneettävää.

Henkilöstö on edelleen halukas kehittämään nykyistä sisäistä tuotantoa ja pitää Merenkululaitosta parhaana toimintaympäristönä. Tällä tavalla otetaan huomioon osaamisen resurssit ja henkilöstön sitouttaminen parhaalla mahdollisella tavalla.